

Міністерство освіти і науки України  
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Кафедра менеджменту (№ 602)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова НМК З

*Філіп* Л. О. Філіпковська

«31» серпня 2021 р.

**СИЛАБУС ОBOB'ЯЗКОВОЇ  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

(назва навчальної дисципліни)

**Галузь знань:** 07 «Управління та адміністрування»  
(шифр і найменування галузі знань)

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

**Освітня програма:** «Менеджмент», «Логістика»  
(найменування освітньої програми)

**Форма навчання:** денна, заочна, дистанційна

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

Силабус введено в дію з 01.09.2021 року

Харків – 2021 р.

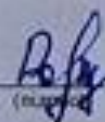
Розробник: Доронін А. В. професор каф.602, д.е.н., професор  
(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання)

  
(підпис)

Силабус навчальної дисципліни розглянуто на засіданні кафедри менеджменту  
(назва кафедри)

Протокол № 1 від «31» серпня 2021 р.

Завідувач кафедри д.т.н., професор  
(науковий ступінь і вчене звання)

  
(підпис)

Ю.О. Романенков  
(ініціали та прізвище)

Погоджено з представником здобувачів освіти:

Представник студ. ради б.р.к.

  
(підпис)

Р.О. Вороб'єнко  
(ініціали та прізвище)

## 1. Загальна інформація про викладача



*Доронін Андрій Віталійович*, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту. Стаж науково-викладацької діяльності більше 22 років. Розробник та викладач дисциплін: «Менеджмент», «Економіка і менеджмент підприємства», «Методологія та організація наукових досліджень», «Менеджмент персоналу підприємства», «Соціальна відповідальність бізнесу» та ін.

Напрями наукових досліджень: Гуманізація менеджменту, управління поведінкою персоналу, емоційний капітал.

Е-mail: [Andrej.doronin@khai.edu](mailto:Andrej.doronin@khai.edu)

Робочий кабінет: 309 ім. к.

## 2. Опис навчальної дисципліни

**Семестр, в якому викладається дисципліна** – 2 (другий).

**Обсяг дисципліни:** 6 кредитів ЄКТС/180 годин, у тому числі аудиторних – 56 год., самостійної роботи здобувачів – 114 год.

**Форма здобуття освіти** – денна, заочна, дистанційна.

**Дисципліна** – обов'язкова.

**Види навчальної діяльності** – лекції, практичні заняття, самостійна робота здобувача.

**Види контролю** – поточний, модульний та підсумковий (семестровий) контроль (екзамен).

**Мова викладання** – українська.

**Необхідні обов'язкові попередні дисципліни (пререквізити)** – Логістичний менеджмент, Проектування логістичних систем, Фінансовий менеджмент, Маркетинговий менеджмент, Менеджмент організацій (КП).

**Необхідні обов'язкові супутні дисципліни (кореквізити)** – дисципліни індивідуального вибору студента.

## 3. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета вивчення:** ознайомлення студентів із теоретичними основами корпоративного управління, інституційними та інформаційними інструментами забезпечення функціонування системи корпоративного управління на підприємствах.

**Завдання:** теоретична та практична підготовка студентів фаху з питань:

- застосування теоретичних аспектів корпоративного управління в практичній діяльності;
- використання основних елементів та принципів корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств;
- застосування методів оцінки економічної ефективності корпоративного управління;
- формування системи органів корпоративного управління, принципів їх функціонування та форм підзвітності,
- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

### **Компетентності, які набуваються.**

Загальні:

- Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність)
- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

Фахові :

- Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- Здатність до управління організацією та її розвитком;
- Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення у виробництві, постачанні, збуті, складуванні, транспортуванні з метою зниження ризиків і максимізації доходів;
- Вміти підготувати і провести експеримент, обробити результати досліджень і оформити їх у вигляді наукового звіту, статей в науково-економічний збірник, патентів;

### **Очікувані результати навчання:**

- Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;
- Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);
- Вміти моделювати об'єкти і процеси у сфері менеджменту, застосовуючи математичні методи та інформаційні технології;

## **4. Програма навчальної дисципліни**

### **МОДУЛЬ 1**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні засади корпоративного управління**

##### ***Тема 1. Теоретичні основи корпоративного управління***

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання. Характеристика елементів корпоративного управління. Принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні. Еволюція

формування корпоративної форми організації бізнесу. Основні характеристики інтеграційних процесів. Типи та форми інтегрування. Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні. Різновиди організаційних об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

### **Тема 2. Зовнішня сфера корпоративного управління**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Роль і функції Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Управління корпоративними правами держави. Податкова політика в корпоративному секторі України. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні організаційні форми фінансового посередництва.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

### **Тема 3. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика. Система органів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів та їх повноваження. Наглядова рада та причини її створення. Повноваження Наглядової ради. Ревізійна комісія. Повноваження ревізійної комісії. Правління та його повноваження. Порядок формування органів управління та їх кількісний склад. Порядок роботи органів управління корпорації. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства. Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки. Конфлікти інтересів між учасниками корпоративних відносин.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

## **Змістовний модуль 2. Стратегічне управління корпораціями та ефективність корпоративного управління**

### **Тема 4. Стратегічне управління корпораціями**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Особливості стратегічного управління корпораціями. Стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління. Визначення параметрів системи стратегічного планування корпорації. Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів. Сутність та критерії формування системи стратегічного моніторингу. Зв'язок результатів моніторингу з цілями та стратегією

корпорації. Визначення цілей діяльності корпорацій. Характеристик підходів та загальні закономірності встановлення корпоративних цілей. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

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

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Рейтингові оцінки якості корпоративного управління. Критерії фінансової оцінки якості різних систем корпоративного управління: показники зворотності банківських кредитів, акціонерна вартість і вартість «учасників». Методичні підходи до визначення ефективності корпоративного управління. Фактори підвищення ефективності корпоративного управління. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного управління. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями. Оцінка ефективності механізмів корпоративного управління. Організаційна ефективність: сутність, параметри та методи оцінки. Ефективність корпоративного управління та досягнення балансу інтересів.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

#### **Модульний контроль**

- *Форма занять: написання модульної роботи в аудиторії (за рішенням лектора допускається проведення у дистанційній формі).*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*

Підготовка до модульного контролю.

**Змістовний модуль 3. Теоретичні засади управління змінами: природа, джерела, необхідність проведення; моделі управління змінами, планування та контроль**

#### **Тема 6. Природа, джерела та необхідність проведення змін**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

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

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

#### **Тема 7. Види змін**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін. Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорія навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Базові моделі змін: еволюційні і революційні зміни.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

#### **Тема 8. Керівництво і лідерство в управлінні змінами**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 годин.*

- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Роль керівництва в у управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджера зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління. Основні якості лідерів зі змін. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі / К. Бланшара, Т Мітчелла / Р. Хауса, Врума / Джаго).

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

#### **Тема 9. Моделі управління змінами**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години*

- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Моделі змін поведінки людини: модель Д Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрыта, випадкова, відкрита, синхронна системи. Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна; модель технології втручання, модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін. Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

#### **Тема 10. Підготовка до змін та їх планування**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 годин.*

- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін. Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

#### **Тема 11. Механізм реалізації змін. Контроль**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами. Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін. Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури. Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І. Ансофа. Стили проведення змін за О.С. Віханським. Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступня залучення працівників до здійснення змін. Контроль реалізації змін і реагування.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 години.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

#### **Змістовний модуль 4. Управління опорам змін: традиційні і сучасні теорії, реінжиніринг бізнес-процесів, зміни у стратегії**

##### **Тема 12. Управління опорам змін**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*



- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Природа і феномен опору змінам. Причин виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форма опору. Властивості опору. Основні стадії опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, участь і замученість, допомога і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

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

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*

- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

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

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

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

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

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

### **Тема 14. Організаційний розвиток**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години*

- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Поняття організаційного розвитку. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ). Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність змін. Передумови і цінності організаційного розвитку: люди як індивідууми, як члени груп, як члени організації. Концепція організаційного розвитку. Умови організаційного розвитку. Засоби досягнення організаційного розвитку. Етапи організаційного розвитку.

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

### **Тема 15. Реінжиніринг бізнес-процесів**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

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

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

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

### **Тема 16. Зміни у стратегії підприємства**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 4 години.*
- *Практичне заняття: «Основні концептуальні засади теорії менеджменту».*
- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація. Реструктуризація. Причини реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

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

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

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 7 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

### **Модульний контроль**

- *Форма занять: написання модульної роботи в аудиторії (за рішенням лектора допускається проведення у дистанційній формі).*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*

Підготовка до модульного контролю.

### **МОДУЛЬ 2.**

Індивідуальне завдання РГР "Корпоративне управління корпорації: практичні завдання"

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів: 12 годин.*

## 5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне завдання (ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Корпоративне управління і управління змінами». ІНДЗ дозволяє студентам опанувати необхідні практичні навички при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

ІНДЗ виконуються студентами упродовж семестру та захищається за два тижня до початку залікової сесії.

ІНДЗ оцінюється у 20 балів та складається з двох частин: теоретичної (5 балів) та розрахункової (15 балів). Завдання, представлені із запізненням, отримують максимум 5 балів.

### ІНДЗ повинно містити наступні розділи:

1. Титульний аркуш містить:
  - назву університету;
  - назву кафедри;
  - назву навчальної дисципліни;
  - номер академічної групи;
  - дату подачі ІНДЗ викладачеві на перевірку - день, місяць, рік;
2. Зміст. Відбиває назви розділів (параграфів і т.п.) письмової роботи, що розкривають зміст ІНДЗ. Усі сторінки нумерують праворуч угорі. Винятком є титульний аркуш, тому нумерація починає із цифри «2».
3. Вступ. Вступ розкриває сутність, стан наукового завдання і його значення. Тут же вказують мету й завдання дослідження.
4. Основна частина. Розкриває наукове дослідження і відповідає обраній темі, вступу й висновкам ІНДЗ.
5. Висновки. У висновках вказують результати, отримані при проведенні дослідження, пропозиції або рекомендації щодо вирішення поставленого завдання відповідно до результатів дослідження.
6. Список літератури. Джерела розміщують за абеткою прізвищ авторів або заголовків. Оформлення відбувається в такому порядку:
  - нормативно-правові акти;
  - використана література (у т.ч. періодична);
  - література на іноземних мовах;
  - Інтернет джерела з обов'язковою позначкою, яка інформація міститься на цьому сайті (порталі).
7. Додатки. В додатки можуть входити різноманітні таблиці, ілюстрації, схеми, діаграми і т.д. Оформлення виконують у такий спосіб: після списку літератури оформляють окрему сторінку з написом по центру: «ДОДАТКИ», номер якої є останнім. Нумерацію додатків виконують шляхом використання заголовних букв алфавіту (А, Б, В...), які розміщують праворуч угорі.
8. Вимоги до оформлення. Шрифт Times New Roman, 14, полуторний інтервал, абзац 10 мм.; поля: верхнє й нижнє – 20 мм, ліве - 25 мм, праве - 15 мм. Або ІНДЗ оформляють згідно з «Методичними вказівками та вимогами до оформлення рефератів, РГР, курсових, ІНДЗ, дипломних, магістерських робіт», розроблених і затверджених кафедрою.

### Теми для написання ІНДЗ:

Тему ІНДЗ студент може вибрати відповідно до запропонованого переліку згідно з дисципліною. Зміст завдання та варіанти завдання (визначаються у відповідності до порядкового номеру студента за списком в журналі):

1. Проаналізувати динаміку кількості відкритих та закритих акціонерних товариств в Україні за останні п'ять років (представити результати в таблиці). Виявити тенденцію зміни частки відкритих акціонерних товариств (відобразити на круговій діаграмі). Побудувати таблицю «Порівняльна характеристика ВАТ та ЗАТ» за аспектами: 1) система управління; 2) капітал; 3) засновники.

2. Розкрити особливості системи інформації в акціонерному товаристві, її використання та зберігання. Виявити ступінь відповідності порядку надання інформації в АТ чинному законодавству України.

3. Охарактеризувати органи управління акціонерним товариством (скласти органіграму, надати коментарій щодо змін в управлінні, які відбувались протягом останніх двох років). Відобразити практику регулювання конфліктів інтересів у акціонерному товаристві.

4. Описати порядок оформлення трудових відносин з членами органів управління ВАТ та умови оплати праці посадових осіб (форми оформлення трудових відносин, види та форми оплати праці).

5. Описати політику та порядок сплати дивідендів в АТ. За останні два роки привести розрахунки дивідендів по акціях.

6. Охарактеризувати механізм регулювання фондів АТ, порядок їх створення та напрями використання (відобразити практичний механізм за останні 2 роки).

7. Проаналізувати в розрізі регіонів України темпи розвитку корпорацій (АТ) за останні 5 років. Результати представити в таблиці. Скласти таблицю, в якій відобразити частку АТ за галузями економіки.

8. Порівняти методи та форми дивідендної політики на підприємствах України.

9. Проаналізувати наявність та використання локальних нормативних актів на ВАТ/ЗАТ (всі розроблені положення). Систематизувати локальні (внутрішні) нормативні акти за рівнями управління.

10. Здійснити порівняльний аналіз прав акціонерів різних країн.

11. Проаналізувати три моделі (американську, японську та німецьку) корпоративних відносин. Порівняльну характеристику за певними елементами оформити в таблиці.

12. Проаналізувати порядок роботи правління АТ: автономність роботи членів правління, взаємодія в інтересах єдиної стратегії товариства, підготовка та проведення засідань правління, відповідальність членів правління.

13. Дослідити форми залучення та формування фінансових ресурсів АТ (цінні папери, умови їх використання, види).

14. Проаналізувати різні підходи до визначення «корпоративне управління» і скласти перелік форм господарювання, визначених законодавчими актами України. Визначити, які з форм господарювання по своїх ознаках можна віднести до корпоративних. Звіт доцільно надати в табличній формі.

15. Оцінити особливості, країни розповсюдження, учасників, структуру володіння акціями, моніторинг діяльності, форми фінансування, склад ради директорів, порядок розкриття інформації і т.д. відповідних моделей корпоративного управління.

17. Скласти довідку-характеристику АТ, оцінити особливості діяльності і руху акцій, переходу контрольного пакету акцій в результаті додаткової емісії акцій, скупки акцій і т.п.

Довідку-характеристику скласти по наступній схемі:

- загальні відомості: найменування АТ, місцезнаходження АТ, перелік загальних відомостей;

- показники, які характеризують економічний і фінансовий стан: величина акціонерного капіталу, активів, продажів, число зайнятих, місце в списку провідних компаній країни і світу;

- історія заснування і особливості розвитку: рік створення, характеристика основних етапів організаційних перетворень АТ і т.д.;

- номенклатура вироблюваної і реалізованої продукції: основні товари або групи товарів, напрям спеціалізації, номенклатура експорту і імпорту;

- виробнича і матеріально-технічна база: виробничі підрозділи і їх потужність, збутова мережа і т.д.;

- акціонерний капітал: розподіл акцій між власниками, контрольний пакет акцій, його приналежність і власники;

- акції: кількість акцій, дані про емісію акцій, номінальна і ринкова вартість акцій, розмір дивідендів, ринкова капіталізація.

18. Вивчити суть агентської теорії, оцінити еволюцію акціонерної форми господарювання на прикладі окремих країн і регіонів світу, в т.ч. країн з перехідною економікою. Вивчити особливості формування акціонерного сектору в Україні. Скласти таблицю порівняльних статистичних даних України по структурі власності, числу акціонерних товариств, вироблюваної ними продукції, одержаного прибутку і ін. показників за останні 2-3 роки.

#### ІНДЗ повинно містити наступні розділи:

1. Титульний аркуш містить:
  - назву університету;
  - назву кафедри;
  - назву навчальної дисципліни;
  - номер академічної групи;
  - дату подачі ІНДЗ викладачеві на перевірку – день, місяць, рік;
2. Зміст. Відбиває назви розділів (параграфів і т.п.) письмової роботи, що розкривають зміст ІНДЗ. Усі сторінки нумерують праворуч угорі. Винятком є титульний аркуш, тому нумерація починає із цифри «2».
3. Вступ. Вступ розкриває сутність, стан наукового завдання і його значення. Тут же вказують мету й завдання дослідження.
4. Основна частина. Розкриває наукове дослідження і відповідає обраній темі, вступу й висновкам ІНДЗ.
5. Висновки. У висновках вказують результати, отримані при проведенні дослідження, пропозиції або рекомендації щодо вирішення поставленого завдання відповідно до результатів дослідження.
6. Список літератури. Джерела розміщують за абеткою прізвищ авторів або заголовків. Оформлення відбувається в такому порядку:
  - нормативно-правові акти;
  - використана література (у т.ч. періодична);
  - література на іноземних мовах;
  - Інтернет джерела з обов'язковою позначкою, яка інформація міститься на цьому сайті (порталі).
7. Додатки. В додатки можуть входити різноманітні таблиці, ілюстрації, схеми, діаграми і т.д. Оформлення виконують у такий спосіб: після списку літератури оформляють окрему сторінку з написом по центру: «ДОДАТКИ», номер якої є останнім. Нумерацію додатків виконують шляхом використання заголовних букв алфавіту (А, Б, В...), які розміщують праворуч угорі.
8. Вимоги до оформлення. Шрифт Times New Roman, 14, полуторний інтервал, абзац 10 мм,; поля: верхнє й нижнє – 20 мм, ліве - 25 мм, праве - 15 мм. Або ІНДЗ оформляють згідно з «Методичними вказівками та вимогами до оформлення рефератів, РГР, курсових, ІНДЗ, дипломних, магістерських робіт», розроблених і затверджених кафедрою.

#### **6. Методи навчання**

Словесні (пояснення, розповідь, бесіда, навчальна дискусія та ін.); наочні (ілюстрування, демонстрування) та практичні (практичні роботи, індивідуальне опитування, тестування).

#### **7. Методи контролю**

Поточний, проміжний, підсумковий контроль, семестровий контроль (іспит, диф. залік).

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять у вигляді теоретичних співбесід, розв'язання практичних завдань.

Проміжний контроль проводиться у вигляді тестування здобувачів за основними розділами курсу.

Підсумковий контроль проводиться у вигляді захисту індивідуального завдання (РР).

Семестровий контроль – іспит.

#### Порядок модульного оцінювання знань студентів

Оцінка контрольного модульного завдання, що виконується студентом денної форми, складається з оцінки за окремі компоненти такого завдання. Варіант модульного завдання (25 балів) включає:

- п'ять теоретичних питань (5 балів);
- п'ятнадцять тестових питань (15 балів);
- одну розрахункову задачу (5 балів);

Письмовий модульний контроль, поточний контроль, підсумковий контроль у вигляді письмового іспиту.

#### 8. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують студенти

Складові навчальної роботи	Бали за одне заняття (завдання)	Кількість занять (завдань)	Сумарна кількість балів
<b>Змістовний модуль 1</b>			
Виконання і захист практичних робіт	0...2	8	0...16
Модульний контроль	0...25	1	0...25
<b>Змістовний модуль 2</b>			
Виконання і захист практичних робіт	0...2	8	0...16
Модульний контроль	0...25	1	0...25
Виконання і захист РГР	0...18	1	0...18
<b>Усього за семестр</b>			<b>0...100</b>

Семестровий контроль (іспит) проводиться у разі відмови студента від балів поточного тестування й за наявності допуску до іспиту. Під час складання семестрового іспиту студент має можливість отримати максимум 100 балів.

Білет для іспиту складається з двох теоретичних запитань та практичного завдання. За повну правильну відповідь на теоретичні запитання студент отримує по 30 балів, за повну правильну відповідь на практичне завдання – 40 балів.

#### Критерії оцінювання роботи студента протягом семестру

**Задовільно (60-74).** Мати мінімум знань та умінь. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи та розрахунково-графічну роботу. Вміти самостійно давати характеристику бізнес-процесам організації, здійснювати класифікацію бізнес-процесів, проводити моделювання.

**Добре (75 - 89).** Твердо знати мінімум знань, виконати усі завдання. Показати вміння виконувати та захищати всі практичні роботи в обумовлений викладачем строк з обґрунтуванням рішень та заходів, які запропоновано у роботах. Вміти проводити діагностику підприємства та здійснювати моделювання бізнес-процесів компанії на високому рівні, розробляти проект реінжинірингу бізнес-процесів.

**Відмінно (90 - 100).** Здати всі контрольні точки з оцінкою «відмінно». Досконально знати всі теми та вміти застосовувати одержані знання.

#### Шкала оцінювання: бальна і традиційна

Сума балів	Оцінка за традиційною шкалою	
	Іспит, диференційований залік	Залік
90 – 100	Відмінно	Зараховано
75 – 89	Добре	
60 – 74	Задовільно	
0 – 59	Незадовільно	Не зараховано

## 9. Політика навчального курсу

Процедура відпрацювання пропущених занять (знаходження на лікарняному, мобільність та ін.), невиконаних завдань та перевірка на плагіат виконаних здобувачем завдань, а також дотримання академічної доброчесності всіма учасниками освітнього процесу тощо, регулюються положеннями внутрішньої системи якості (<https://khai.edu.ua/education/sistema-zabezpechennya-yakosti-osviti/vnutrishnya-sistema-zabezpechennya-yakosti-osviti/>)

## 10. Методичне забезпечення

1. Калініна О.М. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. / О. М. Калініна. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2015. – 52 с.
2. Калініна О. М. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / О. М. Калініна, І. О. Гончар. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2016. – 80 с.
3. Калініна, О. М. Фінансовий менеджмент: дидактичний матеріал для вивчення дисципліни в схемах, рисунках і розрахунках [Текст]: навч. посіб. / О. М. Калініна, І. О. Гончар – Х.: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2016. – 87 с.
4. Калініна О.М., Скачкова І.О., Кононенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навч. посіб. / О. М. Калініна – Х.: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2018. – 128 с.
5. Калініна О.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник для виконання курсової роботи [Текст]: навч. посіб. / О. М. Калініна. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2018. – 116 с.

## 11. Рекомендована література

### Базова

1. Сергійчук С. І. Корпоративне управління : навчальний посібник / С. І. Сергійчук. – Миколаїв : НУК, 2016. – 228 с.
2. Корпоративне управління: курс лекцій для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» / Укладач Феєр О.В. – Мукачево : МДУ, 2017. - 85 с.

### Допоміжна

1. Мальська М. П. Корпоративне управління: підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. — К.: Знання, 2012. — 348 с.

## 12. Інформаційні ресурси

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закони України «Про господарські товариства» від 17.06.2018 № 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Податковий кодекс України від 01.09.2018 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Сторінка курсу на платформі Moodle знаходяться за посиланням: <https://mentor.khai.edu/course/view.php?id=884>