

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

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування (№ 602)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми



(підпис)

Інна САМОЙЛЕНКО

(ініціали та прізвище)

«28» серпня 2024 р.

СИЛАБУС ОBOB'ЯЗKОВОЇ 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
(найменування освітньої програми)


Форма навчання: денна, заочна, дистанційна

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Силабус введено в дію з 01.09.2024 року

Харків – 2024 р.

Розробник Самойленко І.О., проф. каф. 602, д.екон.н., доцент
(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання)




(підпис)

Силабус навчальної дисципліни розглянуто на засіданні кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування

(назва кафедри)

Протокол № 1 від «28» серпня 2024 р.

В.о. завідувача кафедри к.е.н., доцент
(науковий ступінь і вчене звання)



(підпис)

В.П. Гатило
(ініціали та прізвище)

Погоджено з представником здобувачів освіти:

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

1. Загальна інформація про викладача



Самойленко Інна Олександрівна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту. Стаж науково-викладацької діяльності більше 17 років. Розробник та викладач дисциплін: «Самоменеджмент», «Динамічне лідерство», «Контролінг», «Інвестиційний менеджмент», «Енергетичний менеджмент», «Менеджмент організацій» та ін.

Напрями наукових досліджень: лідерство, енергетична інфраструктура, соціальна відповідальність, самоменеджмент.

E-mail: samoylbox@gmail.com

Робоче місце: 304 ім. к.

2. Опис навчальної дисципліни

Семестр, в якому викладається дисципліна – 1 (перший).

Обсяг дисципліни: 6 кредитів ЄКТС/180 годин, у тому числі аудиторних – 56 год., самостійної роботи здобувачів – 124 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) – фінансовий менеджмент, бізнес-планування, прийняття управлінських рішень, адміністративний менеджмент, інвестиційний менеджмент.

Необхідні обов'язкові супутні дисципліни (кореквізити) – стратегічне управління, управління конкурентоспроможністю, фінансовий менеджмент, реінжиніринг бізнес-процесів.

3. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: 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.

Компетентності, які набуваються.

Загальні:

- ЗК1 - здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2 - здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК3 - навички використання інформаційних та комунікаційних технологій
- ЗК6 - здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- ЗК7 - здатність до абстрактного мислення, пошуку, опрацювання, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами

Фахові :

- СК1 - здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК2 - здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК4 - здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК5 - здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6 - Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- СК8 - здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- СК9 - здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- СК10 - здатність до управління організацією та її розвитком;
- СК12. здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення у виробництві, постачанні, збуті, складуванні, транспортуванні з метою зниження ризиків і максимізації доходів;
- СК14 вміння підготувати і провести експеримент, обробити результати досліджень і оформити їх у вигляді наукового звіту, статей в науково-економічний збірник, патентів.

Очікувані результати навчання:

- РН2 – ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- РН3 – проектувати ефективні системи управління організаціями;
- РН5 – планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- РН6 – мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- РН7 – організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
- РН10 – демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

PH11 – забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;
PH12 – вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);
PH13 – вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

4. Зміст навчальної дисципліни

Модуль 1.

Змістовний модуль 1. Теоретичні засади корпоративного управління

Тема 1. Теоретичні основи корпоративного управління

Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.

- *Обсяг аудиторного навантаження: 7 години.*

Практичне заняття: «Теоретичні основи корпоративного управління».

- *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: 15 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 2. Зовнішня сфера корпоративного управління

Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.

- *Обсяг аудиторного навантаження: 7 години.*

Практичне заняття: «Зовнішня сфера корпоративного управління».

- *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: 15 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: 7 години.*

Практичне заняття: «Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління».

- *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: 15 годин.*

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Модульний контроль 1

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

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

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*

Підготовка до модульного контролю.

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: 7 години.*

Практичне заняття: «Стратегічне управління корпораціями».

- *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: 15 годин.

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 5. Оцінювання ефективності корпоративного управління

Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.

- *Обсяг аудиторного навантаження: 7 години.*

Практичне заняття: «Оцінювання ефективності корпоративного управління».

- *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: 15 годин.

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 6. Керівництво і лідерство в управлінні змінами

Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.

- *Обсяг аудиторного навантаження: 7 години.*

Практичне заняття: «Керівництво і лідерство в управлінні змінами».

- *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: 15 годин.

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 7. Традиційні і сучасні методи управління змінами

Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.

- *Обсяг аудиторного навантаження: 7 години.*

Практичне заняття: «Традиційні і сучасні методи управління змінами».

- *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 ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в ІТ.

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: 15 годин.

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 8. Організаційний розвиток

Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.

- *Обсяг аудиторного навантаження: 7 години.*

Практичне заняття: «Організаційний розвиток».

- *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: 19 годин.

Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Модульний контроль 2

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

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

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*

Підготовка до модульного контролю.

5. Індивідуальні завдання

Виконання розрахунково-графічної роботи "Корпоративне управління корпорації: практичні завдання". Робота складається з таких етапів:

1. Завдання 1 (написання реферату) – номер реферату вибирається відповідно до порядкового номера в списку групи. Реферат пишеться на дві вказані теми (список додається).

2. Завдання 2 (складання кросворду) – терміни, що описують слово, на яке необхідно скласти кросворд, студент вибирає з одного з двох написаних теоретичних завдань (слово для кросворду є ключовим у одному з теоретичних рефератів – номер реферату вказано у дужках поруч з ключовим словом). Рекомендації по складанню кросворду додаються.

3. Завдання 3 – практична (вирішення завдань). Студент вибирає номер завдання у відповідності з порядковим номером у відповідній таблиці та вирішує 8 завдань (аналітичних ситуацій).

Робота оформляється згідно з вимогами, що пред'являються до оформлення контрольних робіт (вимоги додаються).

6. Методи навчання

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

7. Методи контролю

Контроль і оцінювання якості набутих знань, умінь та практичних навичок студентів має системний характер, базується на принципі наскрізного контролю, який дозволяє забезпечити взаємозв'язок між усіма видами навчального процесу: лекції, практичні заняття, самостійна та індивідуальна робота студента, поточний контроль, залік. Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів підсумкового контролю у вигляді письмового іспиту.

8. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують здобувачі

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

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 здобувача протягом семестру

(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.

(75-89). Твердо знати мінімум, виконати усі завдання. Показати вміння виконувати та захищати всі практичні роботи в обумовлений викладачем строк з обґрунтуванням рішень та заходів, які запропоновано у роботах. Виконати всі КР, здати тестування та поза аудиторну самостійну роботу. Знати моделі корпоративного управління в сучасних умовах; основні елементи та принципи корпоративного контролю. Вміти використовувати методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління

(90-100). Здати всі контрольні точки з оцінкою «відмінно». Повно знати основний та додатковий матеріал та уміти його застосовувати. Орієнтуватися у підручниках та посібниках. Безпомилково виконувати та захищати всі самостійні роботи в обумовлений викладачем строк з докладним обґрунтуванням рішень та заходів, які запропоновано у роботах. Прийняти участь у студентській конференції. Знати основні елементи та принципи корпоративного контролю, механізм його здійснення, а також основні процеси ринку корпоративного контролю (злиття та поглинання); природу корпоративних конфліктів, способи їх уникнення та урегулювання.

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

Відпрацювання пропущених занять відбувається відповідно до розкладу консультацій, за попереднім погодженням з викладачем. Питання, що стосуються академічної доброчесності, розглядає викладач або за процедурою, визначеною у Положенні про академічну доброчесність.

10. Політика академічної доброчесності

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає (Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. Лист МОН України № 1/9-650 від 23.10.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-650729-18#n211>):

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації».

11. Методичне забезпечення

Підручники, навчальні посібники, навчально-методичні посібники, конспекти лекцій, методичні рекомендації з проведення лабораторних робіт тощо, які видані в Університеті знаходяться за посиланням:

http://library.khai.edu/library/fulltexts/doc/Korporativne_Upravlinnya_Ta_Upravlinnya_Zminami.PDF

- Сторінка дисципліни знаходиться за посиланням:
<https://mentor.khai.edu/course/view.php?id=887>

12. Рекомендована література

Базова

1. 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.
2. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с.
3. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets World Bank Policy Research Working Paper URL: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818>

Допоміжна

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 Феср О.В. – Мукачево : МДУ, 2017. - 85 с.
3. Саприкіна М. А., Саєнсус М.А., Місько Г.А. Корпоративна соціальна відповідальність: модель і управлінські практики: підручник для ВУЗів. К.: Вид. «Фарбований лист», 2011. 480 с.

13. Інформаційні ресурси

1. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10687172>
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Закон України «Про господарські товариства» від 17.06.2018 № 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
4. Податковий кодекс України від 01.09.2018 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
5. Закон України “Про цінні папери і фондову біржу” від 24.11.2018 № 3480-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>
6. Про затвердження Тимчасового порядку скликання та дистанційного проведення загальних зборів акціонерів та загальних зборів учасників корпоративного інвестиційного фонду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10667037>
7. Закон України Про акціонерні товариства Закон України Про акціонерні товариства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10667472>