

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня за спеціальністю
D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

Електронний ресурс

Харків–2026

Рецензенти:

Тернова Ірина – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Грузіна Інна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 6 від 27 березня 2026 року)*

Корпоративний менеджмент : методичні рекомендації до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю
К 68 М. М. Кудінова, О. В. Козирєва, Н. В. Глебова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 36 с.).

Методичні рекомендації до самостійної роботи охоплюють завдання, спрямовані на формування навичок та програмних компетентностей за наступними темами курсу: еволюція корпоративних структур у глобальному середовищі; корпоративне управління та інтереси стейкхолдерів; стратегічне планування в багатoproфільних корпораціях; корпоративні стратегії зростання: злиття та поглинання (М&А); міжнародна експансія та корпоративні мережі; внутрішньокорпоративне підприємництво (Інтрапренерство); корпоративний брендинг та управління репутацією; клієнтоорієнтованість як стратегія корпоративного розвитку; фінансові механізми корпоративного управління; корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-трансформація; цифрова трансформація корпоративного управління; ризик-менеджмент та корпоративна безпека.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і фахівців.

УДК 005.5:334.72](072)

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026

© Кудінова М. М., Козирєва О. В.,
Глебова Н. В., уклад., 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1 Еволюція корпоративних структур у глобальному середовищі.....	5
Тема 2 Корпоративне управління та інтереси стейкхолдерів.....	6
Тема 3 Стратегічне планування в багатoproфільних корпораціях.....	7
Тема 4 Корпоративні стратегії зростання: злиття та поглинання (M&A).....	9
Тема 5. Міжнародна експансія та корпоративні мережі.....	10
Тема 6. Внутрішньокорпоративне підприємництво (Інтрапренерство).....	11
Тема 7. Корпоративний брендинг та управління репутацією.....	13
Тема 8 Клієнтоорієнтованість як стратегія корпоративного розвитку.....	14
Тема 9 Фінансові механізми корпоративного управління.....	15
Тема 10. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-трансформація.....	17
Тема 11. Цифрова трансформація корпоративного управління.....	18
Тема 12. Ризик-менеджмент та корпоративна безпека.....	19
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	21
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Дисципліна «Корпоративний менеджмент» є профільною дисципліною, що базується на фундаментальних положеннях теорії менеджменту та інтегрує знання з економіки, права, фінансів і стратегічного аналізу. Вона спрямована на підготовку магістрів до роботи у складних багаторівневих структурах, глобальних корпораціях та мережевих організаціях.

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системних знань щодо закономірностей функціонування корпоративного сектору економіки, опанування методології побудови ефективних систем корпоративного управління та розроблення стратегій сталого розвитку в динамічному глобальному середовищі.

Методичні рекомендації до самостійної роботи охоплюють завдання, спрямовані на формування навичок та програмних компетентностей за наступними темами курсу: еволюція корпоративних структур у глобальному середовищі; корпоративне управління та інтереси стейкхолдерів; стратегічне планування в багатопрофільних корпораціях; корпоративні стратегії зростання: злиття та поглинання (M&A); міжнародна експансія та корпоративні мережі; внутрішньокорпоративне підприємництво (Інтрапренерство); корпоративний брендинг та управління репутацією; клієнтоорієнтованість як стратегія корпоративного розвитку; фінансові механізми корпоративного управління; корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-трансформація; цифрова трансформація корпоративного управління; ризик-менеджмент та корпоративна безпека.

Методичні рекомендації до самостійної роботи підготовлено для вивчення дисципліни «Корпоративний менеджмент» відповідно до спеціальності D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

ТЕМА 1 ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Питання для самоконтролю:

1. Які основні чинники зумовили перехід від традиційних ієрархічних структур до мережових у глобальному бізнесі?
2. У чому полягає головна відмінність між багатонаціональною (multidomestic) та глобальною корпоративними стратегіями з точки зору структури?
3. Опишіть особливості матричної структури управління. Які її головні переваги та ризики для міжнародних компаній?
4. Що таке «транснаціональна модель» організації за Барлеттом та Гошалом?
5. Яку роль відіграє цифровізація (ICT) у формуванні віртуальних корпоративних структур?
6. Чому сучасні компанії все частіше використовують аутсорсинг та стратегічні альянси як частину своєї структури?
7. Як концепція «пласких» (horizontal) структур впливає на швидкість прийняття рішень у глобальному середовищі?
8. Які виклики корпоративній культурі кидає еволюція структур у бік децентралізації?

Кейс:

Компанія «GlobalTech Solutions», заснована на початку 1990-х як класичний виробник промислового обладнання в Німеччині, протягом 30 років дотримувалася жорсткої функціональної структури. Усі ключові рішення приймалися в головному офісі в Мюнхені, а регіональні філії в Азії та Північній Америці виконували лише функції збуту та сервісу.

Проте до 2020 року компанія почала стрімко втрачати частку ринку. Проблема полягала в тому, що цифровізація промисловості (Industry 4.0) вимагала не просто продажу «заліза», а створення комплексних програмних рішень, адаптованих під специфічні потреби локальних клієнтів. Мюнхенський офіс не встигав опрацьовувати запити з усього світу, а інновації в азійському регіоні гальмувалися через необхідність тривалих погоджень з центром.

Керівництво ініціювало радикальну перебудову. GlobalTech перейшла на модель «мережевої екосистеми». Компанія відмовилася від жорсткої централізації, перетворивши регіональні офіси на автономні бізнес-одиниці з власними R&D-центрами (дослідження та розробки). Було впроваджено хмарну платформу для спільної роботи, що дозволило інженерам з Індії, дизайнерам з Німеччини та маркетологам зі США працювати в крос-функціональних віртуальних командах. Крім того, компанія передала виробництво другорядних компонентів на аутсорсинг партнерам у В'єтнамі,

зосередивши власні ресурси на розробці штучного інтелекту для управління обладнанням.

Питання:

1. Які ознаки свідчать про те, що стара ієрархічна структура GlobalTech Solutions стала бар'єром для розвитку в глобальному середовищі?
2. Які переваги отримала компанія, делегувавши повноваження щодо R&D регіональним підрозділам?
3. Оцініть ризики, з якими може зіткнутися компанія при переході до віртуальних крос-функціональних команд.
4. Як використання аутсорсингу в даному кейсі змінює межі корпоративної структури компанії?
5. Чи можна назвати нову структуру GlobalTech «транснаціональною»? Аргументуйте свою відповідь, спираючись на потреби в локальній адаптації та глобальній інтеграції.

ТЕМА 2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність «агентської проблеми» (Agency Problem) у корпоративному управлінні?
2. Чим відрізняється «акціонерна модель» (Shareholder theory) Мілтона Фрідмана від «моделі стейкхолдерів» (Stakeholder theory) Едварда Фрімена?
3. Хто належить до внутрішніх, а хто – до зовнішніх стейкхолдерів корпорації? Наведіть приклади.
4. Яку роль відіграє Рада директорів у захисті інтересів різних груп впливу?
5. Що таке ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) і як вони пов'язані з управлінням інтересами стейкхолдерів?
6. Як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) впливає на довгострокову вартість компанії?
7. Які інструменти залучення стейкхолдерів (Stakeholder Engagement) ви вважаєте найефективнішими для сучасних ТНК?
8. Як цифрова прозорість змінює розстановку сил між корпорацією та її стейкхолдерами?

Кейс:

Міжнародна корпорація «EcoMining Corp» отримала ліцензію на розробку родовища літію в одному з регіонів Південної Америки. Літій є критично важливим для виробництва акумуляторів електромобілів, що відповідає глобальній стратегії переходу до «зеленої» енергетики.

Акціонери компанії очікують високих дивідендів, оскільки ціни на літій на світовому ринку стрімко зростають. Керівництво корпорації обіцяє створити 500 робочих місць для місцевого населення. Проте місцева громада та екологічні організації виступили з протестами. Видобуток літію потребує величезної кількості води, що загрожує дефіцитом водних ресурсів для фермерів та знищенням унікальної екосистеми регіону.

Уряд країни опинився у складному становищі: з одного боку, інвестиції EcoMining Corp обіцяють значні податкові надходження, з іншого – протести місцевих мешканців створюють політичну нестабільність. Компанія має вирішити: продовжувати проєкт за мінімальними стандартами, щоб максимізувати прибуток, чи інвестувати додаткові \$200 млн у дорогі технології замкненого циклу водопостачання та соціальні програми для громади, що значно відтермінує окупність проєкту.

Питання:

1. Складіть «карту стейкхолдерів» для даного кейсу. Хто з них має найбільший вплив, а хто – найбільшу вразливість?
2. Опишіть конфлікт інтересів між акціонерами та місцевою громадою. Чие право, на вашу думку, має бути пріоритетним у цій ситуації?
3. Як застосування принципів ESG може допомогти EcoMining Corp знайти компроміс у цій ситуації?
4. Які довгострокові репутаційні та фінансові ризики виникають для корпорації, якщо вона вирішить проігнорувати вимоги екологів?
5. Якби ви були в Раді директорів, яку стратегію управління стейкхолдерами ви б запропонували, щоб забезпечити «життєздатність» проєкту?

ТЕМА 3 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В БАГАТОПРОФІЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає принципова відмінність між корпоративною стратегією та бізнес-стратегією (конкурентною стратегією)?
2. Яку роль відіграє «корпоративний центр» у процесі стратегічного планування багатoproфільної компанії?
3. Опишіть сутність поняття «стратегічна відповідність» (strategic fit) між різними бізнес-одиницями корпорації.
4. Які існують методи розподілу ресурсів між підрозділами, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу?
5. Сформулюйте переваги та ризики стратегії пов'язаної та непов'язаної (конгломератної) диверсифікації.

6. Як інструменти портфельного аналізу (наприклад, матриця BCG або GE/McKinsey) допомагають у формуванні корпоративного портфеля?
7. Що таке «управлінська синергія» і за яких умов вона виникає в багатопротифільних структурах?
8. Які специфічні виклики виникають при стратегічному плануванні в умовах високої волатильності глобальних ринків?

Кейс:

Конгломерат «Арех Group» протягом десятиліть розширював свою присутність у різних галузях: від важкого машинобудування та видобутку корисних копалин до мережі готелів і розробки мобільних ігор. До 2024 року структура компанії налічувала 15 автономних стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Кожна одиниця мала власного генерального директора та свій план розвитку.

Аналіз річних звітів показав тривожну тенденцію: попри зростання загального доходу, рентабельність капіталу (ROE) корпорації почала падати. Машинобудівний дивізіон, який був «фундаментом» компанії, потребує величезних інвестицій у модернізацію через екологічні норми, але має низькі темпи зростання. Водночас сектор мобільних ігор демонструє вибухове зростання, але вимагає зовсім іншої корпоративної культури та швидкості прийняття рішень, що постійно конфліктує з бюрократичними процедурами головного офісу Арех Group.

Інвестори тиснуть на Раду директорів, вимагаючи «розблокування вартості». Деякі аналітики стверджують, що Арех Group страждає від «дисконту конгломерату» – коли ринкова вартість всієї компанії менша, ніж сума вартостей її окремих частин. Керівництво має переглянути стратегічний план: вирішити, які підрозділи залишити в портфелі, як перерозподілити дефіцитний інвестиційний капітал та чи не варто частину бізнесів виділити в окремі компанії (spin-off).

Питання:

1. Які критерії має використати керівництво «Арех Group» для проведення ревізії свого стратегічного портфеля?
2. Чи існує в даному випадку синергія між машинобудуванням та індустрією ігор? Обґрунтуйте свою позицію.
3. Використовуючи логіку портфельних матриць, до яких категорій ви б віднесли зазначені у кейсі підрозділи?
4. Які переваги та ризики несе в собі рішення про дезінвестицію (продаж) низькорентабельних, але стабільних підрозділів?
5. Яку модель управління (операційний контроль чи стратегічне планування) варто обрати корпоративному центру для такого різноманітного портфеля бізнесів?

ТЕМА 4 КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ: ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ (M&A)

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає різниця між злиттям (merger) та поглинанням (acquisition) з погляду корпоративного управління?
2. Які існують основні мотиви проведення угод M&A у глобальному бізнесі?
3. Опишіть сутність поняття «синергія» в контексті M&A та її основні види (операційна, фінансова, управлінська).
4. Чим відрізняється дружнє поглинання від ворожого (hostile takeover)?
5. Які методи захисту від ворожого поглинання зазвичай використовують корпорації?
6. Яку роль відіграє етап «due diligence» (комплексна перевірка) у процесі підготовки угоди?
7. Чому значна частина угод M&A (за статистикою до 70-80%) не досягає поставлених стратегічних цілей?
8. Які особливості інтеграції корпоративних культур виникають при транскордонних злиттях?

Кейс:

Транснаціональна корпорація «PharmaGiant», що входить до п'ятірки найбільших фармацевтичних компаній світу, зіткнулася з проблемою «патентного обриву» – термін дії патентів на її основні ліки-бестселери завершується, що загрожує втратою 40% виручки. Щоб заповнити прогалину в портфелі, PharmaGiant оголосила про поглинання інноваційного стартапу «BioTech Start», який нещодавно розробив перспективну технологію генної терапії.

Ціна угоди склала \$12 млрд, що на 60% перевищувало ринкову капіталізацію стартапу. PharmaGiant розраховувала на швидку інтеграцію: вони планували перевести розробників BioTech у свій глобальний R&D-центр і впровадити свої стандарти звітності та жорсткі протоколи безпеки.

Однак через рік після угоди почалися серйозні проблеми. Провідні вчені BioTech Start почали масово звільнятися, стверджуючи, що бюрократія великої корпорації вбиває творчу атмосферу та швидкість досліджень. Процес клінічних випробувань сповільнився через складну систему погоджень у PharmaGiant. Ринок відреагував негативно: акції PharmaGiant впали на 15%, оскільки інвестори почали сумніватися, що компанія зможе окупити величезну премію, сплачену за стартап. Виник конфлікт між «ефективністю масштабів» великого гравця та «гнучкістю інновацій» маленької фірми.

Питання:

1. Який основний мотив (стратегічна логіка) стояв за рішенням PharmaGiant поглинути BioTech Start?

2. Чому, на вашу думку, PharmaGiant сплатила таку високу премію (60%) за акції стартапу і які ризики це створило?
3. Проаналізуйте причини невдачі процесу інтеграції після завершення угоди. Що було проігноровано керівництвом?
4. Яку альтернативну стратегію зростання могла обрати PharmaGiant замість повного поглинання, щоб зберегти інноваційний потенціал стартапу?
5. Якби ви очолювали відділ інтеграції, які кроки ви б зробили для збереження ключового людського капіталу (вчених) після злиття?

ТЕМА 5. МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ ТА КОРПОРАТИВНІ МЕРЕЖІ

Питання для самоконтролю

1. Які ключові фактори визначають вибір між стратегією глобальної інтеграції та стратегією локальної адаптації (модель IR)?
2. Опишіть еволюцію форм виходу компанії на зовнішні ринки: від експорту до створення власних закордонних філій (FDI).
3. У чому полягає сутність концепції «мережевого підприємства» в контексті глобальної економіки?
4. Які переваги дає компанії участь у глобальних ланцюгах доданої вартості (GVC)?
5. Опишіть різницю між власною мережею підрозділів ТНК та зовнішньою мережею стратегічних партнерів і постачальників.
6. Як впливає рівень інституційного розвитку країни перебування на вибір способу експансії (наприклад, між франчайзингом та спільним підприємством)?
7. Що таке «ефект навчання» у корпоративних мережах і як відбувається трансфер знань між головним офісом та периферійними вузлами?
8. Які ризики для цілісності корпоративної мережі створює сучасна тенденція до деглобалізації та регіоналізації ринків?

Кейс:

Європейський бренд одягу «FashionGrid» довгий час працював за класичною моделлю: дизайн у Франції, виробництво в Бангладеш, продаж через власні магазини у великих містах Європи. Проте, прагнучи агресивної експансії на ринки Південно-Східної Азії, компанія зіткнулася з проблемою: смаки місцевих споживачів змінювалися надто швидко, а логістичне плече з Європи робило колекції неактуальними вже на момент надходження у продаж.

Замість того, щоб будувати величезні власні склади в Азії, FashionGrid змінила стратегію експансії на користь створення "гібридної мережі". Компанія уклала стратегічні альянси з місцевими технологічними платформами та невеликими локальними фабриками. Завдяки впровадженню єдиної цифрової

системи управління мережею, дизайн-бюро в Парижі отримує дані про продажі в реальному часі. Якщо в Індонезії стає популярним певний колір, замовлення автоматично надходить на найближчу до ринку збуту партнерську фабрику, яка виробляє обмежену партію протягом 5 днів.

Така мережева структура дозволила FashionGrid уникнути величезних витрат на капітальне будівництво (FDI) і зменшити запаси на складах на 40%. Проте виник новий виклик: партнери в мережі мають різний рівень стандартів якості та етичних норм праці. Нещодавній скандал на одній із таких партнерських фабрик у В'єтнамі через умови роботи серйозно вдарив по репутації бренду FashionGrid у світі, хоча юридично компанія не була власником цього підприємства.

Питання:

1. Чим стратегія «гібридної мережі» FashionGrid відрізняється від традиційної моделі міжнародної експансії?
2. Які економічні переваги отримала компанія від переходу до мережевої структури в Азії?
3. Проаналізуйте ризик «втрати контролю» в глобальній мережі. Як компанія може забезпечити дотримання стандартів якості у незалежних партнерів?
4. Як цифровізація допомогла FashionGrid збалансувати глобальну координацію та локальну чутливість?
5. Чи несе FashionGrid етичну відповідальність за дії своїх мережевих партнерів? Як це впливає на стратегічне планування експансії?

ТЕМА 6. ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО (ІНТРАПРЕНЕРСТВО)

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає принципова різниця між класичним підприємництвом та інтрапренерством?
2. Які організаційні умови є необхідними для стимулювання підприємницької активності всередині великої корпорації?
3. Які основні мотиви спонукають менеджерів ставати внутрішніми підприємцями, враховуючи, що вони не є власниками бізнесу?
4. Опишіть роль «корпоративного спонсора» або куратора у підтримці інтрапренерських проєктів.
5. З якими основними бар'єрами (психологічними та структурними) стикаються інтрапренери у традиційних ієрархічних компаніях?
6. Як працює концепція «внутрішнього венчурного капіталу» в сучасних технологічних корпораціях?
7. Яким чином інтрапренерство допомагає великим компаніям уникати «пастки успіху» та боротися з інерцією?

8. Які критерії ефективності (KPI) слід використовувати для оцінки інтрапренерських ініціатив, якщо вони не приносять прибутку на початкових етапах?

Кейс:

Корпорація «Industrial Giant», лідер у виробництві систем кондиціонування, протягом 50 років фокусувалася на механічній надійності. Андрій, провідний інженер відділу розробок, помітив, що клієнти дедалі частіше запитують про можливість дистанційного керування та аналізу енергоспоживання. Він запропонував керівництву створити інтелектуальну платформу на базі штучного інтелекту, яка б передбачала поломки до їх виникнення.

Керівництво виділило невеликий бюджет і дозволило Андрію витратити 20% робочого часу на цей проєкт у рамках ініціативи «BlueSky Lab». За шість місяців Андрій із командою волонтерів створив прототип. Проте, коли настав час інтегрувати розробку в основну лінійку продуктів, він зіткнувся з опором. Відділ продажів боявся, що нова система зробить обладнання занадто дорогим, а фінансовий департамент вимагав гарантій окупності протягом року, що для інноваційного софту було неможливо.

Андрій опинився перед вибором: або «заморозити» проєкт і повернутися до звичної роботи, або ризикнути та спробувати переконати Раду директорів виділити проєкт в окремий внутрішній стартап із власною структурою та бюджетом. Ускладнювало ситуацію те, що конкуренти вже почали анонсувати схожі рішення, і будь-яке зволікання означало втрату майбутнього ринку "розумних будинків".

Питання:

1. Які ознаки інтрапренерства ви спостерігаєте в діях Андрія?
2. Чому «Industrial Giant», маючи ресурси, чинить опір впровадженню інновації, яку створив власний співробітник?
3. Проаналізуйте конфлікт між операційною діяльністю компанії та інтрапренерським проєктом. Як його можна було уникнути на старті?
4. Які зміни в корпоративній культурі та структурі «Industrial Giant» необхідні для того, щоб такі проєкти, як BlueSky Lab, ставали успішними?
5. Якщо Андрій вирішить створити внутрішній стартап, як корпорація має розділити з ним ризики та майбутні прибутки?

ТЕМА 7. КОРПОРАТИВНИЙ БРЕНДИНГ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає фундаментальна різниця між брендом продукту та корпоративним брендом?
2. Які існують основні компоненти репутаційного капіталу компанії та як вони впливають на її ринкову вартість?
3. Опишіть взаємозв'язок між корпоративною ідентичністю (Identity), іміджем (Image) та репутацією (Reputation).
4. Як корпоративний бренд допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників (employer branding)?
5. Яку роль відіграє автентичність бренду в умовах сучасного запиту споживачів на соціальну відповідальність?
6. Які існують етапи антикризового управління репутацією при виникненні публічного скандалу?
7. Як цифрові платформи та соціальні медіа змінили контроль корпорацій над власним брендом?
8. Що таке «грінвошинг» (greenwashing) і як він впливає на довгострокову довіру стейкхолдерів до корпоративного бренду?

Кейс:

Авіакомпанія «SkyHigh Airways» роками будувала свій бренд на платформі «Надійність та преміальний сервіс». Їхня комунікація базувалася на образі бездоганно одягненого персоналу та високих стандартів комфорту. Однак через глобальну економічну кризу керівництво вирішило оптимізувати витрати, скоротивши персонал наземних служб та впровадивши жорсткі правила щодо доплат за багаж.

Криза вибухнула, коли в мережі з'явилося вірусне відео, на якому співробітники служби безпеки грубо виводять пасажирів з овербукінгом (надлишковим бронюванням) із літака. Протягом перших 24 годин відео набрало 50 мільйонів переглядів. Генеральний директор компанії замість вибачень випустив суху офіційну заяву, де звинуватив пасажирів в «неадекватній поведінці» та підкреслив, що персонал діяв згідно з внутрішніми інструкціями.

Реакція ринку була миттєвою: акції SkyHigh впали на 10%, клієнти почали масово розривати карти лояльності, а в аеропортах пройшли поодинокі протести. Співробітники компанії, які раніше пишалися своєю роботою, почали анонімно публікувати історії про токсичну культуру всередині та примусову перевтому. Бренд, що асоціювався з турботою, миттєво перетворився на символ корпоративної жадібності та байдужості. Компанія опинилася перед необхідністю не просто змінити маркетингову стратегію, а провести повну ревізію своїх цінностей та способів комунікації зі стейкхолдерами.

Питання:

1. Чому початкова реакція генерального директора SkyHigh Airways лише погіршила репутаційну кризу?
2. Проаналізуйте розрив між «обіцянкою бренду» (преміальний сервіс) та реальною операційною діяльністю компанії. Як це вплинуло на довіру?
3. Яку роль у цьому кейсі відіграв «внутрішній бренд» (співробітники) і чому їхня реакція стала критичною для репутації?
4. Запропонуйте план першочергових кроків для відновлення репутаційного капіталу компанії. Чи достатньо тут лише рекламної кампанії?
5. Як SkyHigh Airways може інтегрувати цей негативний досвід у свою нову корпоративну стратегію, щоб запобігти подібним інцидентам у майбутньому?

ТЕМА 8 КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між продукто-орієнтованим та клієнтоорієнтованим підходами в управлінні корпорацією?
2. Які ключові компоненти складають показник «життєвого циклу цінності клієнта» (Customer Lifetime Value – CLV)?
3. Опишіть роль корпоративної культури у впровадженні стратегії клієнтоорієнтованості.
4. Як концепція «шляху клієнта» (Customer Journey Map) допомагає виявляти слабкі місця в бізнес-процесах?
5. Яким чином використання Big Data та штучного інтелекту змінює можливості персоналізації клієнтського досвіду?
6. Що таке «економіка вражень» і як вона впливає на формування конкурентних переваг сучасних компаній?
7. Чому стратегія клієнтоорієнтованості потребує трансформації внутрішніх систем мотивації та КРІ співробітників?
8. Які існують ризики «надмірної клієнтоорієнтованості» для фінансової стійкості компанії?

Кейс:

Банківська група «OmniBank», що має розгалужену мережу відділень по всій країні, зіткнулася зі стагнацією прибутку. Аналіз показав, що клієнти сприймають банк лише як технічний інструмент для проведення платежів. Більшість молодих споживачів віддавали перевагу необанкам через зручні інтерфейси, а корпоративні клієнти скаржилися на бюрократію та тривалість погодження кредитів.

Керівництво OmniBank оголосило про нову стратегію: перехід від моделі «продажу продуктів» до моделі «вирішення життєвих ситуацій клієнта». Замість нав'язування стандартних кредитів, банк почав пропонувати екосистему послуг: від допомоги в підборі нерухомості до юридичного супроводу малого бізнесу. Всі фронт-офіс співробітники пройшли перенавчання, а їхні бонуси тепер на 50% залежали не від обсягу проданих карток, а від індексу лояльності клієнтів (NPS).

Проте трансформація викликала внутрішній опір. «Стара гвардія» менеджерів стверджувала, що банк перетворюється на сервісну службу, втрачаючи фокус на фінансових ризиках. Виник технічний конфлікт: старі ІТ-системи банку не дозволяли створити єдиний профіль клієнта («єдине вікно»), через що менеджер у відділенні не бачив історії звернень клієнта в онлайн-чаті чи кол-центрі. Клієнти, заінтриговані новою рекламою, стикалися з технічними помилками, що створювало ще більший негатив.

Питання:

1. Оцініть перехід від продажу банківських продуктів до створення «екосистеми послуг». Які стратегічні переваги та загрози несе цей крок?
2. Чому зміна системи мотивації (KPI) є критично важливою для успіху стратегії клієнтоорієнтованості в цьому кейсі?
3. Яку роль у реалізації стратегії відіграє «Omni-channel» підхід (єдність досвіду у всіх каналах зв'язку) і чому його відсутність стала проблемою для OmniBank?
4. Як компанія може подолати опір персоналу, який звик працювати за традиційною продуктовою моделлю?
5. Чи можна вважати компанію клієнтоорієнтованою, якщо її технологічна інфраструктура не готова до персоналізації послуг? Обґрунтуйте відповідь.

ТЕМА 9 ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Питання для самоконтролю:

1. Які основні фінансові інструменти використовуються для мінімізації агентських конфліктів між акціонерами та топменеджментом?
2. У чому полягає роль дивідендної політики як інструменту контролю за ефективністю використання грошових потоків компанії?
3. Яким чином структура капіталу (співвідношення власного та боргового капіталу) впливає на дисципліну менеджменту?
4. Опишіть механізм впливу зворотного викупу акцій (buyback) на ринкову вартість корпорації та інтереси акціонерів.
5. Що таке «фінансовий моніторинг» у системі корпоративного управління та які органи його здійснюють?

6. Як пов'язані фінансова прозорість (reporting) та вартість залучення капіталу на міжнародних ринках?
7. Яку роль відіграють опціонні програми винагороди у стимулюванні довгострокового зростання вартості компанії?
8. Які фінансові індикатори, окрім чистого прибутку, є ключовими для оцінки якості корпоративного управління?

Кейс:

Корпорація «SolarEnergy Inc.», лідер у галузі відновлюваної енергетики, опинилася в центрі уваги інвесторів через конфлікт щодо використання надлишкової ліквідності. За останній рік компанія отримала рекордний вільний грошовий потік (FCF) у розмірі \$500 млн завдяки державним субсидіям та зростанню цін на енергоносії.

Група міноритарних акціонерів (переважно інституційні інвестори) вимагає спрямувати ці кошти на виплату спеціальних дивідендів або проведення масштабного buyback, аргументуючи це тим, що акції компанії зараз недооцінені. Натомість генеральний директор та фінансовий департамент пропонують іншу стратегію: спрямувати весь прибуток на придбання трьох інноваційних стартапів у сфері зберігання водню та будівництво нового заводу в Латинській Америці. Менеджмент стверджує, що це забезпечить вибухове зростання через 5 років.

Ситуація ускладнюється тим, що бонусна система топменеджменту прив'язана до показника EBITDA та обсягу активів під управлінням, а не до чистого прибутку на акцію (EPS). Акціонери підозрюють менеджмент у «будуванні імперії» – прагненні розширити компанію заради особистого впливу та бонусів, попри ризикованість нових інвестицій. Конфлікт перейшов у публічну площину, що призвело до волатильності курсу акцій та загрози скликання позачергових зборів акціонерів для зміни складу Ради директорів.

Питання:

1. У чому полягає суть фінансового конфлікту між акціонерами та менеджментом у даному кейсі?
2. Як структура винагороди топменеджменту (прив'язка до EBITDA) вплинула на їхнє стратегічне рішення?
3. Які аргументи «за» і «проти» можна навести щодо проведення зворотного викупу акцій (buyback) у цій ситуації?
4. Які фінансові механізми контролю може застосувати Рада директорів, щоб збалансувати інтереси обох сторін?
5. Якби ви були незалежним фінансовим консультантом, яку комбіновану стратегію розподілу прибутку ви б запропонували для врегулювання конфлікту?

ТЕМА 10. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ) ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає концептуальна різниця між традиційною благодійністю (філантропією) та сучасною моделлю КСВ?
2. Розкрийте зміст аббревіатури ESG та поясніть, як кожен із трьох компонентів впливає на інвестиційну привабливість корпорації.
3. Що таке «подвійна суттєвість» (double materiality) у контексті нефінансової звітності?
4. Яким чином інтеграція ESG-критеріїв допомагає компаніям мінімізувати операційні та регуляторні ризики?
5. Опишіть роль ланцюга постачання (Supply Chain) у забезпеченні стандартів соціальної відповідальності глобальних корпорацій.
6. Які існують міжнародні стандарти нефінансової звітності та чому уніфікація цих стандартів є важливою для глобального ринку капіталу?
7. Як концепція «спільної цінності» (Creating Shared Value – CSV) Майкла Портера пропонує пов'язати соціальні потреби з економічним прибутком?
8. Які інструменти використовуються для боротьби з «грінвошингом» (greenwashing) на корпоративному рівні?

Кейс:

Міжнародна мережа супермаркетів «EverGreen Retail», що працює у 12 країнах, оголосила про амбітну стратегію «Net Zero 2040». Компанія зобов'язалася повністю відмовитися від одноразового пластику, перейти на відновлювані джерела енергії та забезпечити гендерний паритет у топменеджменті до 2030 року.

Проте через рік після старту програми компанія опинилася під перехресним вогнем критики. Екологічні активісти звинуватили EverGreen у маніпуляціях: виявилось, що компанія справді зменшила кількість пластику в магазинах, але її ключові постачальники в Південно-Східній Азії продовжують використовувати екологічно небезпечну упаковку та порушувати трудові права працівників. Крім того, акціонери висловили незадоволення зниженням чистого прибутку на 5%, яке відбулося через різке зростання витрат на закупівлю «зеленої» електроенергії та аудит постачальників.

Генеральний директор стоїть перед дилемою: або тимчасово призупинити ESG-проекти, щоб заспокоїти інвесторів і відновити прибутковість, або посилити контроль над ланцюгом постачання, що вимагатиме ще більших капіталовкладень, але захистить репутацію в довгостроковій перспективі. Рада директорів має вирішити, чи є ESG-трансформація витратною статтею, чи це стратегічна інвестиція в життєздатність компанії.

Питання:

1. Чому зобов'язань EverGreen Retail на рівні магазинів виявилось недостатньо для побудови цілісної стратегії КСВ?
2. Проаналізуйте конфлікт між короткостроковими фінансовими показниками та довгостроковими ESG-цілями в цьому кейсі.
3. Які механізми контролю над постачальниками слід впровадити компанії, щоб уникнути звинувачень у грінвошингу?
4. Як гендерний паритет (компонент «S» та «G») може опосередковано вплинути на ефективність управління корпорацією в умовах кризи?
5. Які аргументи ви б використали на зустрічі з акціонерами, щоб довести, що витрати на ESG є необхідними для збереження ринкової вартості компанії в майбутньому?

ТЕМА 11. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Питання для самоконтролю:

1. Яким чином впровадження технологій Big Data змінює процес прийняття стратегічних рішень на рівні Ради директорів?
2. Що таке «цифровий двійник» організації та як він використовується для моделювання сценаріїв корпоративного розвитку?
3. Які переваги та ризики несе використання штучного інтелекту (AI) у системі внутрішнього аудиту та комплаєнсу?
4. Як технологія блокчейн може забезпечити прозорість та безпеку процесу голосування акціонерів на загальних зборах?
5. Опишіть поняття «алгоритмічний менеджмент» та його вплив на традиційну ієрархічну структуру компанії.
6. Які нові вимоги до компетенцій членів Ради директорів висуває цифрова трансформація бізнесу?
7. Як цифрові платформи для спільної роботи (Board Portals) впливають на ефективність комунікації між топменеджментом та наглядовими органами?

Кейс:

Міжнародна логістична корпорація «DataFlow Logistics» оголосила про завершення першого етапу цифрової трансформації – впровадження системи «NeuroBoard». Це інтелектуальна надбудова над ERP-системою компанії, яка в реальному часі аналізує тисячі показників: від продуктивності кур'єрів до світових цін на пальне та політичних ризиків.

Система «NeuroBoard» не просто надає звіти, а автоматично генерує рекомендації щодо інвестицій, звільнення низькоефективних менеджерів середньої ланки та розподілу дивідендів. Протягом першого кварталу завдяки алгоритмам операційні витрати компанії знизилися на 15%. Проте виник серйозний управлінський конфлікт: члени Ради директорів відчули, що вони

стають «заручниками» алгоритму. Наприклад, система рекомендувала закрити регіональний офіс у Східній Європі як нерентабельний, ігноруючи стратегічні партнерства та десятилітні відносини з місцевими урядами, які неможливо оцифрувати.

Крім того, спалахнули протести серед персоналу: автоматизована система оцінки КРІ почала штрафувати співробітників за затримки, які були спричинені об'єктивними факторами, не врахованими в коді. Профспілки звинуватили компанію у «дегуманізації управління». Генеральний директор опинився перед вибором: повністю довіритися високоефективним алгоритмам для максимізації прибутку чи обмежити вплив ШІ, повернувши право остаточного (суб'єктивного) рішення людям, навіть якщо це сповільнить розвиток.

Питання:

1. Де проходить межа між використанням ШІ як інструменту підтримки рішень та повною передачею управлінських функцій алгоритмам?
2. Які стратегічні ризики ігнорує система «NeuroBoard», фокусуючись виключно на кількісних даних?
3. Як автоматизація управлінських рішень впливає на корпоративну культуру та довіру стейкхолдерів?
4. Хто має нести відповідальність (юридичну та етичну) за помилкове рішення, прийняте на основі рекомендації штучного інтелекту?
5. Запропонуйте модель «гібридного управління», яка б дозволила DataFlow Logics використовувати переваги цифрових технологій, зберігаючи людський контроль над стратегією.

ТЕМА 12. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА

Питання для самоконтролю:

1. Яка різниця між поняттями «апетит до ризику» (risk appetite) та «толерантність до ризику» (risk tolerance) у корпоративному управлінні?
2. Опишіть основні етапи циклу управління ризиками згідно з міжнародними стандартами (наприклад, ISO 31000).
3. Які специфічні ризики виникають при виході корпорації на ринки країн, що розвиваються (Emerging Markets)?
4. У чому полягає роль «трьох ліній захисту» в системі внутрішнього контролю та ризик-менеджменту?
5. Яким чином корпоративна безпека трансформується з суто силової функції у функцію бізнес-аналітики та кіберзахисту?
6. Що таке «карта ризиків» (risk heat map) і як вона допомагає Раді директорів розставляти пріоритети в управлінні?
7. Як впливає геополітична нестабільність на стратегію диверсифікації ризиків глобальних ланцюгів постачання?

8. Яку роль відіграє «культура ризику» (risk culture) у запобіганні корпоративному фроду та зловживанням топменеджменту?

Кейс:

Корпорація «GlobalConnect Logistics», один із найбільших морських перевізників світу, тривалий час вважалася зразком стабільності. Система ризик-менеджменту компанії була зосереджена на фінансових інструментах (хеджування цін на паливо) та фізичній безпеці суден від піратства. Проте протягом одного місяця компанія зіткнулася з каскадом подій, до яких не була готова.

Спершу через масштабну кібератаку на тиждень було заблоковано систему управління портами, що спричинило простій сотень суден. Одразу після цього у ключовому регіоні присутності компанії відбулася раптова зміна політичного режиму, що призвело до націоналізації портової інфраструктури, у яку GlobalConnect інвестувала мільярди доларів. Карта ризиків компанії, оновлена пів року тому, класифікувала ці події як «малоймовірні».

Акціонери звинуватили департамент ризик-менеджменту в тому, що він працював формально («для галочки»), ігноруючи сценарії кіберзагроз та політичної нестабільності. Виявилося, що менеджери на місцях замовчували інформацію про перші ознаки проблем, бо боялися зіпсувати квартальну звітність. Компанія зазнала збитків, що перевищували її річний прибуток, а її кредиторський рейтинг було знижено до «негативного». Керівництво має терміново перебудувати систему корпоративної безпеки, перетворивши її з пасивного спостерігача на активного учасника стратегічного планування.

Питання:

1. Чому традиційна система ризик-менеджменту GlobalConnect не змогла попередити та пом'якшити наслідки «цифрового» та «геополітичного» ризиків?
2. Оцініть роль корпоративної культури в цьому кейсі. Як «страх звітності» вплинув на ефективність системи раннього попередження?
3. Які кроки слід вжити компанії для відновлення операційної діяльності після блокування IT-інфраструктури (Business Continuity Planning)?
4. Чи можна вважати націоналізацію активів «непереборною силою», чи це провал у стратегічному аналізі політичних ризиків?
5. Як змінити KPI ризик-менеджерів, щоб вони були зацікавлені у виявленні реальних загроз, а не у створенні «красивих» звітів для Ради директорів?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Які характеристики притаманні мережевим корпоративним структурам?
 - A. Жорстка централізація прийняття рішень
 - B. Високий ступінь гнучкості та адаптивності
 - C. Перевага горизонтальних зв'язків над вертикальними
 - D. Повна автономія підрозділів без спільної стратегії
2. Транснаціональна модель управління (за Барлеттом та Гошалом) передбачає:
 - A. Глобальну інтеграцію та ефективність
 - B. Локальну чуйність до потреб ринків
 - C. Міжорганізаційне навчання та трансфер знань
 - D. Відмову від будь-якого контролю з боку штаб-квартири
3. Що є причиною «агентського конфлікту» в корпоративному управлінні?
 - A. Асиметрія інформації між власником та менеджером
 - B. Різні цілі (максимізація вартості vs особиста вигода менеджера)
 - C. Спільна відповідальність за результати діяльності
 - D. Відсутність механізмів контролю за діями менеджменту
4. До зовнішніх стейкхолдерів корпорації належать:
 - A. Члени Ради директорів
 - B. Місцеві громади та екологічні організації
 - C. Постачальники та кредитори
 - D. Органи державної влади
5. Корпоративна стратегія (на відміну від бізнес-стратегії) фокусується на:
 - A. Виборі галузей та сфер діяльності (де змагатися)
 - B. Методах досягнення переваги над конкретним конкурентом
 - C. Управлінні портфелем бізнес-одиниць
 - D. Ефективному розподілі ресурсів між підрозділами
6. Які ризики притаманні стратегії непов'язаної (конгломератної) диверсифікації?
 - A. Складність управління різнорідними бізнесами
 - B. Відсутність можливості передачі специфічних знань між підрозділами
 - C. Розпорошення капіталу
 - D. Занадто висока залежність від одного ринку
7. Основними мотивами для угод злиття та поглинання (M&A) є:
 - A. Отримання синергетичного ефекту
 - B. Усунення конкурента з ринку

- C. Швидкий доступ до нових технологій чи ресурсів
 - D. Виключно бажання менеджменту збільшити розмір активів
9. Чому значна частина угод М&А виявляється невдалою?
- A. Через конфлікт корпоративних культур
 - B. Через переплату (занадто високу премію) за компанію-ціль
 - C. Через помилки на етапі Due Diligence
 - D. Через відсутність чіткого плану інтеграції після угоди
10. Які форми виходу на зовнішній ринок передбачають прямі іноземні інвестиції (FDI)?
- A. Чистий експорт продукції
 - B. Створення дочірнього підприємства «з нуля» (greenfield)
 - C. Міжнародний франчайзинг
 - D. Поглинання іноземної компанії
11. Глобальні ланцюги доданої вартості (GVC) дозволяють компанії:
- A. Розміщувати етапи виробництва в країнах з найнижчими витратами
 - B. Концентрувати всі процеси в одній країні
 - C. Фокусуватися на ключових компетенціях (R&D, дизайн)
 - D. Знижувати логістичні ризики через децентралізацію
12. У мережевій організації «корпоративний центр» виконує функції:
- A. Операційного мікроменеджменту кожного вузла
 - B. Встановлення єдиних стандартів та цінностей
 - C. Координації стратегічних фінансових потоків
 - D. Надання спільних сервісних послуг (IT, HR)
13. Хто такий інтрапренер?
- A. Зовнішній консультант зі стратегії
 - B. Співробітник компанії, який діє як підприємець всередині неї
 - C. Власник малого бізнесу, що є партнером корпорації
 - D. Менеджер, що ініціює створення нових продуктів або напрямів
14. Що сприяє розвитку інтрапренерства в корпорації?
- A. Жорстка система покарань за помилки
 - B. Наявність вільного часу для творчих розробок (напр. правило 20%)
 - C. Доступ до внутрішнього венчурного капіталу
 - D. Складна багаторівнева процедура погодження ідей
15. Які бар'єри заважають внутрішнім стартапам?
- A. Корпоративна бюрократія
 - B. Конфлікт за ресурси з основним бізнесом
 - C. Опір менеджерів середньої ланки

D. Відсутність підприємницького мислення у персоналу

16. Корпоративна репутація відрізняється від іміджу тим, що:

- A. Формується протягом тривалого часу на основі дій компанії
- B. Є результатом лише рекламних кампаній
- C. азується на досвіді взаємодії всіх стейкхолдерів з компанією
- D. Є емоційним сприйняттям бренду в конкретний момент

17. Які наслідки має втрата репутаційного капіталу?

- A. Падіння ринкової капіталізації
- B. Складнощі із залученням талановитих працівників
- C. Підвищення лояльності клієнтів
- D. Збільшення вартості запозичень

18. Клієнтоорієнтованість як стратегія передбачає:

- A. Максимальний продаж товарів будь-якою ціною
- B. Побудову довгострокових відносин із клієнтом
- C. Використання даних для персоналізації пропозицій
- D. Зміну корпоративної культури на всіх рівнях

19. Показник NPS (Net Promoter Score) використовується для вимірювання:

- A. Чистого прибутку на одного клієнта
- B. Готовності клієнтів рекомендувати компанію
- C. Рівня задоволеності персоналу
- D. Лояльності клієнтської бази

20. Фінансові механізми корпоративного управління включають:

- A. Програми викупу власних акцій (buyback)
- B. Аудит фінансової звітності
- C. Опціонні схеми винагороди менеджменту
- D. Політику виплати дивідендів

22. Як висока частка боргового капіталу впливає на менеджмент?

- A. Стимулює до більш ризикованих, але прибуткових проєктів
- B. Дисциплінує через необхідність регулярних виплат за боргами
- C. Зменшує вільний грошовий потік, доступний менеджеру для «надмірностей»
- D. Жодним чином не впливає на управління

23. ESG-трансформація включає такі аспекти:

- A. Екологічна відповідальність (E)
- B. Соціальні стандарти та права людини (S)
- C. Якість корпоративного управління (G)
- D. Виключно благодійні внески на розвиток спорту

24. Що таке «грінвошинг»?
- A. Технологія очищення промислових стоків
 - B. Введення споживачів в оману щодо екологічності продукції чи бренду
 - C. Реальне впровадження безвідходного виробництва
 - D. Маркетингова стратегія, що не має під собою реальних екологічних змін
25. Фінансові механізми корпоративного управління включають:
- A. Програми викупу власних акцій (buyback)
 - B. Аудит фінансової звітності
 - C. Опціонні схеми винагороди менеджменту
 - D. Політику виплати дивідендів
26. Як висока частка боргового капіталу впливає на менеджмент?
- A. Стимулює до більш ризикованих, але прибуткових проєктів
 - B. Дисциплінує через необхідність регулярних виплат за боргами
 - C. Зменшує вільний грошовий потік, доступний менеджеру для «надмірностей»
 - D. Жодним чином не впливає на управління
27. ESG-трансформація включає такі аспекти:
- A. Екологічна відповідальність (E)
 - B. Соціальні стандарти та права людини (S)
 - C. Якість корпоративного управління (G)
 - D. Виключно благодійні внески на розвиток спорту
28. Що таке «грінвошинг»?
- A. Технологія очищення промислових стоків
 - B. Введення споживачів в оману щодо екологічності продукції чи бренду
 - C. Реальне впровадження безвідходного виробництва
 - D. Маркетингова стратегія, що не має під собою реальних екологічних змін
29. Матрична структура найбільш ефективна, коли:
- A. Компанія працює в одному регіоні з одним продуктом
 - B. Потрібна одночасна увага до функціональної ефективності та географії
 - C. Середовище є стабільним та передбачуваним
 - D. Ресурси є обмеженими і потребують спільного використання підрозділами
30. Модель «спільної цінності» (CSV) стверджує, що:
- A. Соціальні проблеми можна вирішувати за допомогою бізнес-моделей

- B. Корпорація має віддавати весь прибуток на благодійність
 - C. Покращення умов життя громади веде до підвищення конкурентоспроможності компанії
 - D. Бізнес і суспільство мають протилежні інтереси
31. Due Diligence при поглинанні має включати перевірку:
- A. Фінансового стану та боргів
 - B. Юридичної чистоти активів та патентів
 - C. Сумісності IT-систем
 - D. Відповідності корпоративних культур
32. Стратегія «блакитного океану» в контексті зростання означає:
- A. Конкуренцію на існуючому ринку через зниження цін
 - B. Створення нового ринку, де конкуренція відсутня
 - C. Поглинання найбільшого конкурента
 - D. Пропозицію радикально нової цінності для клієнта
33. Незалежні директори в Раді директорів потрібні для:
- A. Виконання щоденних операційних завдань
 - B. Об'єктивного контролю за діяльністю топменеджменту
 - C. Вирішення конфліктів між групами акціонерів
 - D. Принесення зовнішньої експертизи та нових поглядів
34. Які показники свідчать про клієнтоорієнтованість компанії?
- A. Високий показник відтоку клієнтів (Churn Rate)
 - B. Високий показник LTV (Lifetime Value)
 - C. Швидкість вирішення скарг клієнтів
 - D. Кількість нових продуктів, випущених без опитування ринку
35. Факторами успішного інтрапренерства є:
- A. Свобода дій (автономія)
 - B. Жорстка підзвітність фінансовому відділу з першого дня
 - C. Право на помилку без загрози звільнення
 - D. Підтримка з боку вищого керівництва (спонсорство)
36. Цифрова прозорість (Digital Transparency) сприяє:
- A. Зменшенню корупції всередині компанії
 - B. Підвищенню довіри інвесторів
 - C. Втраті всіх комерційних таємниць
 - D. Полегшенню аналізу діяльності для стейкхолдерів
37. Стратегічні альянси відрізняються від злиття (M&A) тим, що:
- A. Партнери зберігають свою юридичну незалежність
 - B. Це завжди довгостроковий процес на 50+ років

- C. Створюються для конкретного проєкту або мети
 - D. Передбачають повний обмін акціями між компаніями
38. Які елементи входять до системи внутрішнього контролю?
- A. Контрольне середовище (етика та культура)
 - B. Процедури управління ризиками
 - C. Інформаційні системи та комунікації
 - D. Зовнішній державний нагляд
39. Ефективний корпоративний бренд дозволяє:
- A. Встановлювати цінову премію на товари
 - B. Зменшувати витрати на залучення капіталу
 - C. Полегшувати вихід на нові географічні ринки
 - D. Ігнорувати запити екологічних організацій
40. Управлінська синергія виникає, коли:
- A. Керівники різних підрозділів не спілкуються між собою
 - B. Досвід менеджменту одного підрозділу допомагає покращити роботу іншого
 - C. Об'єднуються спільні служби (бухгалтерія, логістика)
 - D. Корпоративний центр нав'язує однакові рішення для різних ринків
41. Головним інструментом «G» (Governance) в ESG є:
- A. Прозорість структури власності
 - B. Наявність антикорупційної політики
 - C. Відсутність гендерної дискримінації в оплаті праці
 - D. Використання сонячних панелей на даху офісу
42. До методів реагування на ризики належать:
- A. Уникнення ризику (відмова від діяльності)
 - B. Передача ризику (страхування)
 - C. Зменшення ризику (впровадження контролю)
 - D. Прийняття ризику (створення резервів)
43. Корпоративна власність являє собою:
- A. власність фізичної особи;
 - B. власність юридичної особи;
 - C. власність держави;
 - D. власність групи осіб.
44. Інсайдерська система управління характерна для:
- A. Європи;
 - B. США;
 - C. Японії;

- D. Великобританії.
45. Перші акціонерні товариства виникли:
- A. наприкінці XVII століття;
 - B. у середині XV століття;
 - C. на початку XXI століття;
 - D. наприкінці XX століття.
46. Із позиції акціонера корпоративне управління є:
- A. управління, яке сприяє тому, щоб вкладення не були пов'язані зі значними ризиками та забезпечували довгострокові гарантії збереження та збільшення вкладеного капіталу;
 - B. процес забезпечення виживання компанії та її безперервного розвитку;
 - C. політика та практична діяльність наглядової ради компанії, що сприяє захисту прав акціонерів – її власників;
 - D. процес управління, спрямований на ефективне та раціональне використання ресурсів і націлений на отримання прибутку.
47. Тенденції до «поліпшення» фінансової звітності є недоліком:
- A. японської моделі корпоративного управління;
 - B. німецької моделі корпоративного управління;
 - C. англо-американської моделі корпоративного управління;
 - D. змішаної моделі корпоративного управління
48. Суб'єктами корпоративного управління можуть бути:
- A. окремі громадяни;
 - B. власники та менеджмент окремого підприємства;
 - C. державні та недержавні органи;
 - D. усі зазначені.
49. Японська модель корпоративного управління орієнтована на:
- A. індивідуалізм і конкуренцію всередині компаній;
 - B. залучення міжнародних експертів до вдосконалення діяльності компаній;
 - C. соціальну єдність усіх учасників акціонерного товариства;
 - D. усі відповіді правильні.
50. Ключовими учасниками англо-американської моделі корпоративного управління є:
- A. банки;
 - B. рада директорів;
 - C. акціонери;
 - D. держава.

51. Система управління, що характеризується широкою акціонерною власністю, коли вплив на прийняття рішень значною мірою залежить від менеджерів, застосування різних форм перехоплення контролю за корпорацією, має назву:
- A. аутсайдерська;
 - B. інсайдерська;
 - C. корпоративна;
 - D. функціональна.
52. Не є зацікавленими особами акціонерного товариства:
- A. акціонери;
 - B. кредитори;
 - C. персонал;
 - D. менеджмент.
53. Емітент – це:
- A. фінансовий посередник;
 - B. власник корпоративних прав;
 - C. менеджер акціонерного товариства;
 - D. особа, що випускає цінні папери.
54. Німецька модель корпоративного управління характеризується:
- A. однорівневим управлінням;
 - B. дворівневим управлінням;
 - C. трирівневим управлінням;
 - D. немає правильної відповіді.
55. Не є Принципом корпоративного управління ОЕСР:
- A. права акціонерів;
 - B. обов'язки виконавчого органу;
 - C. справедливе ставлення до акціонерів;
 - D. обов'язки ради директорів.
56. До основних Принципів корпоративного управління Європейського Банку реконструкції і розвитку відносять:
- A. прозорість розкриття інформації;
 - B. кумулятивне голосування;
 - C. взаємини з громадськістю;
 - D. наявність корпоративного секретаря.
57. Євроакціонери – це:
- A. зацікавлені особи;
 - B. консультаційна фірма;
 - C. аудиторська компанія;

D. конфедерація асоціацій європейських акціонерів.

58. Кодекс корпоративного управління являє собою:

- A. зведення стандартів, що добровільно приймаються, і внутрішніх норм, встановлюючих і регулюючих порядок корпоративних стосунків;
- B. законодавчий документ, регулюючий корпоративне управління;
- C. статутний договір акціонерного товариства;
- D. суспільний меморандум.

59. Акціонерне товариство являє собою:

- A. господарське товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями лише своїм майном;
- B. господарське товариство, статутний фонд якого розділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників;
- C. господарське товариство, що має статутний фонд, розділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями лише майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості належних їм акцій;
- D. господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке згідно із законом може бути обернене стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

60. Установчим документом акціонерного товариства в Україні є:

- A. колективний договір;
- B. статут;
- C. протокол установчих зборів;
- D. інструкція з техніки безпеки.

61. В Україні використовується модель наглядової ради:

- A. унітарна;
- B. аутсайдерська;
- C. система подвійних рад;
- D. інсайдерська.

62. До суб'єктів управління державними корпоративними правами відносять:
- A. Верховну Раду України;
 - B. Міністерство фінансів України;
 - C. Фонд державного майна України;
 - D. Секретаріат Президента.
63. Фондовий ринок – це:
- A. ринок корпоративних цінних паперів;
 - B. ринок деривативів;
 - C. ринок цінних паперів;
 - D. ринок акцій.
64. Одним з основних учасників фондового ринку є:
- A. інвестор;
 - B. акціонер;
 - C. фізична особа-підприємець;
 - D. місцеві ради.
65. Депозитарна діяльність являє собою:
- A. діяльність з визначення взаємних зобов'язань щодо операцій із цінними паперами та розрахунків за ними;
 - B. діяльність з надання послуг щодо зберігання цінних паперів та/або обліку прав власності на цінні папери, а також обслуговування операцій із цінними паперами;
 - C. діяльність, що здійснюється за винагороду компанією з управління активами на підставі відповідного договору про управління активами, які належать інвесторам на праві власності;
 - D. діяльність з купівлі-продажу цінних паперів.
66. Інструментами фондового ринку виступають:
- A. фінансові посередники;
 - B. нормативні документи;
 - C. торговці цінними паперами;
 - D. цінні папери.
67. За порядком розміщення виділяють наступні види цінних паперів:
- A. емісійні – неемісійні;
 - B. імені – ордерні;
 - C. іпотечні - приватизаційні;
 - D. пайові – боргові.

68. Боргові цінні папери – це цінні папери:

- A. випуск яких забезпечений іпотечним покриттям і які засвідчують право власників на отримання від емітента належних ним коштів;
- B. які засвідчують відносини позики і передбачають зобов'язання емітента сплатити в певний термін кошти відповідно до зобов'язання;
- C. цінні папери, які надають їх власнику право розпоряджатися майном, зазначеним у цих документах;
- D. бездокументарні цінні папери.

69. Акція – це:

- A. іменний цінний папір, який засвідчує майнові права її власника, що стосуються акціонерного товариства;
- B. цінний папір, що засвідчує внесення її власником грошей, визначає відносини позики між її власником та емітентом;
- C. цінний папір іноземних емітентів;
- D. похідний цінний папір.

70. Емітентом акцій в Україні можуть бути:

- A. товариства з обмеженою відповідальністю;
- B. повні товариства;
- C. консорціуми;
- D. акціонерні товариства.

71. «ІРО» – це:

- A. первинне публічне розміщення цінних паперів;
- B. випуск єврооблігацій;
- C. випуск сертифікатів ФОН;
- D. випуск ваучерів.

72. Згідно з Мілтоном Фрідманом корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) являє собою:

- A. згоду корпоративного сектора з необхідністю управління та поліпшення економічної, екологічної та соціальної взаємодії компаній на всіх можливих рівнях (корпоративному, регіональному і глобальному);
- B. діяльність, що спрямована на збільшення прибутку у відкритій вільній конкуренції без обману і шахрайства;
- C. вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси;
- D. немає правильної відповіді.

73. Позитивні якості КСВ для бізнесу полягають у:

- A. забезпеченні низки конкурентних переваг;
- B. забезпеченні підвищення рівня життя громадян;

- C. сприянні розбудови партнерства між приватним та державним секторами;
 - D. забезпеченні підвищення рівня життя окремих верст суспільства.
74. У який період часу КСВ набула повсюдного поширення в:
- A. 60-х рр. XX ст.;
 - B. 70-х рр. XX ст.;
 - C. 80-х рр. XX ст.;
 - D. 90-х рр. XX ст.
75. Що послужило причиною становлення і розвитку ідей корпоративної соціальної відповідальності в суспільстві:
- A. глобалізація;
 - B. світова криза;
 - C. антикорпоративні настрої;
 - D. глобальне потепління.
76. «Sweatshop» – це:
- A. фінансова організація;
 - B. мережа супермаркетів;
 - C. організація, що характеризується високою соціальною відповідальністю;
 - D. організація, де застосовують екстремальну експлуатацію, що характеризується шкідливими умовами праці, приниженням людської гідності та порушенням основних прав людини.
77. Філіпп Котлер виділив:
- A. 3 типи корпоративних соціальних ініціатив;
 - B. 6 типів корпоративних соціальних ініціатив;
 - C. 10 типів корпоративних соціальних ініціатив;
 - D. 25 типів корпоративних соціальних ініціатив.
78. Форум соціального відповідального бізнесу Україні розглядає КСВ як:
- A. узгодження корпоративного сектора з необхідністю управління та поліпшення економічної, екологічної та соціальної взаємодії компаній на всіх можливих рівнях (корпоративному, регіональному і глобальному);
 - B. діяльність, що спрямована на збільшення прибутку у відкритій вільній конкуренції без обману і шахрайства;
 - C. вільний вибір компанії в інтересах зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси;
 - D. відповідальне ставлення будь-якої компанії до власного продукту або послуги, до його споживачів, працівників, партнерів, а також активна соціальна позиція компанії щодо гармонічного співіснування, взаємодії

та постійного діалогу із суспільством, участь у вирішенні нагальних соціальних проблем.

- 79 Корпоративний соціальний маркетинг являє собою:
- A. просування соціально значимої проблеми;
 - B. зміну суспільної поведінки;
 - C. корпоративна філантропія;
 - D. волонтерську роботу на благо суспільства.
80. Кампанія Avon «Разом проти раки молочної залози» відноситься до:
- A. корпоративного соціального маркетингу;
 - B. корпоративної філантропії;
 - C. добродійного маркетингу;
 - D. волонтерської роботи.
81. Організація N щороку жертвує певну суму грошових коштів інтернату «Сонечко». Який це тип соціальної ініціативи:
- A. добродійний маркетинг;
 - B. корпоративна філантропія;
 - C. корпоративний соціальний маркетинг;
 - D. добродійний маркетинг.
82. Українська корпорація «Артеріум», що займається випуском лікарських препаратів, модернізувала котельні підприємств, що дозволило звести до мінімуму викиди забруднюючих речовин в атмосферу. При цьому було використано тип соціальної ініціативи:
- A. соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу;
 - B. корпоративна філантропія;
 - C. корпоративний соціальний маркетинг;
 - D. добродійний маркетинг.
83. Який тип корпоративної соціальної відповідальності найбільше використовується в Україні:
- A. корпоративний соціальний маркетинг;
 - B. корпоративна філантропія;
 - C. волонтерська робота;
 - D. немає правильної відповіді.
84. Скільки організацій в Україні є підписантами Глобального договору ООН щодо КСВ:
- A. жодна;
 - B. десять;
 - C. понад сто сорок;
 - D. понад двісті.

85. Позитивні якості КСВ для держави полягають у:

- А. забезпеченні низьких конкурентних переваг;
- В. забезпеченні підвищення рівня життя громадян;
- С. забезпеченні підвищення рівня життя окремих верст суспільства.
- Д. сприянні розбудови партнерства між приватним та державним секторами.

86. Філіпп Котлер розглядає КСВ як:

- А. узгодження корпоративного сектора з необхідністю управління та поліпшення економічної, екологічної та соціальної взаємодії компаній на всіх можливих рівнях (корпоративному, регіональному і глобальному);
- В. вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси;
- С. діяльність, що спрямована на збільшення прибутку у відкритій вільній конкуренції без обману і шахрайства;
- Д. немає правильної відповіді.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Корпоративне управління : конспект лекцій /укладачі: Г. А. Мішеніна, Ю. Т. Матвєєва. Суми :Сумський державний університет, 2018. 212 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. Козирєва О.В.. Конспект лекцій з дисципліни Корпоративне управління для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності). Х.: НФаУ. 2018. 295 с.
4. Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 488 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ). Київ : Книгарня «Є», 2023. 290 с.
6. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text2>.
7. Модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю: Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 р. № 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#Text3>.
8. Кодекс України з питань банкрутства: Закон України від 18.10.2020р. №2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
9. Про акціонерні товариства: Закон України від 08.03.2024 р. № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
10. Brendan Monahan, Strategic Corporate Crisis Management. 1st Edition. Routledge, 2022. 198 p.
11. Joseph Calandro Calandro. Creating Strategic Value: Applying Value Investing Principles to Corporate Management. Columbia Business School Publishing, 2020. 240 p.
12. Aswath Damodaran. The Corporate Life Cycle: Business, Investment, and Management Implications. Portfolio, 2024. 576 p.
13. Дистанційний курс "Корпоративний менеджмент". URL: <https://dist.karazin.ua/moodle/course/view.php?id=908>

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Кудінова Марина Михайлівна
Козирєва Олена Вадимівна
Глебова Наталія Володимирівна

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня за спеціальністю
D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 27.03.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,92. Обсяг 0,482 Мб. Зам. № 114/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна