

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

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальностями
D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торівля»

Електронний ресурс

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 № 9 від 25 червня 2026 року)*

К 88 Корпоративний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» [Електронне видання] / уклад. М. М. Кудінова, О. В. Козирева, Н. В. Глєбова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 73 с.)

В конспекті лекцій розглянуті теоретичні та практичні засади корпоративного менеджменту сучасних організацій. До складу тем увійшли еволюція корпоративних структур у глобальному середовищі; корпоративне управління та інтереси стейкхолдерів; стратегічне планування в багатoproфільних корпораціях; корпоративні стратегії зростання: злиття та поглинання; 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 спеціалістів.

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

© Кудінова М. М., Козирева О. В.,
Глєбова Н. В., уклад., 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1 Еволюція корпоративних структур у глобальному середовищі.....	5
Тема 2 Корпоративне управління та інтереси стейкхолдерів.....	9
Тема 3 Стратегічне планування в багатoproфільних корпораціях.....	14
Тема 4 Корпоративні стратегії зростання: злиття та поглинання (M&A).....	20
Тема 5. Міжнародна експансія та корпоративні мережі.....	26
Тема 6. Внутрішньокорпоративне підприємництво (інтрапренерство).....	33
Тема 7. Корпоративний брендинг та управління репутацією.....	39
Тема 8 Клієнтоорієнтованість як стратегія корпоративного розвитку.....	43
Тема 9 Фінансові механізми корпоративного управління.....	49
Тема 10. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-трансформація.....	55
Тема 11. Цифрова трансформація корпоративного управління.....	61
Тема 12. Ризик-менеджмент та корпоративна безпека.....	66
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Сьогодні корпорації перестали бути просто комерційними організаціями – вони перетворилися на складні екосистеми, що мають значний вплив на глобальну політику, екологію та соціальний прогрес. У світі, де панує штучний інтелект, геополітична нестабільність та високі вимоги до етики, управління корпорацією потребує не лише знань фінансів, а й навичок стратегічного лідерства та цифрової гнучкості.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів цілісної системи знань про механізми управління великими організаційними структурами (корпораціями). Курс спрямований на опанування мистецтва балансування інтересів акціонерів, менеджменту та суспільства для забезпечення довгострокової стійкості та зростання ринкової вартості компанії.

Основними завданнями курсу є: вивчення правових основ та моделей корпоративного управління в Україні та світі; опанування методів стратегічного планування та прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Management); розуміння фінансових механізмів: від інвестиційної політики до управління дивідендами; інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у бізнес-моделі; розвиток навичок управління ризиками та забезпечення корпоративної безпеки в умовах глобальних викликів тощо.

Видання містить дослідження еволюції корпоративних структур у динамічному глобальному середовищі та визначає сучасну роль системи корпоративного управління у забезпеченні балансу інтересів стейкхолдерів. Висвітлено специфіку стратегічного планування в багатoproфільних корпораціях та проаналізовано механізми реалізації стратегій зростання через угоди злиття та поглинання (M&A). Особливу увагу приділено процесам міжнародної експансії, розбудові корпоративних мереж та стимулюванню внутрішньокорпоративного підприємництва (інтрапренерства) як джерела інновацій. Узагальнено підходи до формування корпоративного брендингу та стратегічного управління репутацією в умовах інформаційної відкритості. Обґрунтовано впровадження клієнтоорієнтованості як базової стратегії сталого розвитку. Розкрито фінансові механізми корпоративного управління, включаючи інвестиційну та дивідендну політику. Охарактеризовано засади корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та алгоритми системної ESG-трансформації бізнесу. Проаналізовано вплив цифрової трансформації на управлінські процеси, зокрема впровадження технологій штучного інтелекту та великих даних. Виділено принципи сучасного ризик-менеджменту та визначено архітектуру корпоративної безпеки, спрямовану на захист бізнесу від кіберзагроз та геополітичних викликів.

Електронне видання підготовлено для вивчення дисципліни «Корпоративний менеджмент» відповідно до спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля».

ТЕМА 1 ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1. Трансформація організаційних моделей: від ієрархічних до мережевих структур.
2. Децентралізація та віртуалізація корпоративного управління в умовах цифровізації.
3. Стратегічна адаптація транснаціональних корпорацій (ТНК) до умов глобального ринку.

1. Трансформація організаційних моделей: від ієрархічних до мережевих структур.

Еволюція корпорацій – це шлях від жорсткого контролю до функціональної свободи. Кожен етап був відповіддю на ускладнення ринку та зростання масштабів бізнесу.

Унітарна структура (U-form: Unitary structure)

Це класична функціональна ієрархія, де компанія розділена за сферами діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри).

Механізм: Усі стратегічні та оперативні рішення приймаються в єдиному центрі (СЕО та правління).

Переваги: Висока спеціалізація та економія на масштабах виробництва.

Недоліки: Зі зростанням компанії виникає "інформаційне перевантаження" верхівки. Керівники тонуть в операційці, втрачаючи стратегічний фокус.

Приклад:

Ранній етап розвитку Ford Motor Company за часів Генрі Форда, де панував жорсткий контроль над кожним етапом виробництва моделі Т з одного центру.

Мультидивізіональна структура (M-form: Multidivisional structure)

Поява М-форми у 1920-х роках (завдяки Альфреду Слоуну з GM) стала революцією. Компанія ділиться на автономні підрозділи (дивізіони) за продуктами, регіонами або групами клієнтів.

Механізм: Кожен дивізіон має власну операційну свободу, свій маркетинг і виробництво. Центр залишає за собою лише стратегічне планування та розподіл капіталу.

Переваги: Можливість керувати диверсифікованим портфелем бізнесів. Керівники дивізіонів несуть відповідальність за прибуток.

Приклад:

General Motors. Слоун створив окремі дивізіони для брендів Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick та Cadillac. Вони конкурували між собою та орієнтувалися на різні сегменти ринку, маючи спільний фінансовий центр.

Матричні та проектні структури

Проміжний етап еволюції, де співробітник має двох керівників: функціонального (наприклад, голова відділу IT) та проектного (керівник запуску нового продукту).

Механізм: Створення тимчасових або постійних груп для вирішення складних міждисциплінарних завдань.

Приклад:

Компанія Boeing або NASA, де для створення одного літака чи супутника потрібна тісна співпраця інженерів, логістів та фінансистів у межах конкретного проекту.

Мережеві та сучасні гнучі структури (Agile & Network structures)

У 21 столітті корпорація перетворюється на "платформу", що координує внутрішні та зовнішні ресурси.

Механізм: Відмова від традиційної вертикалі на користь горизонтальних зв'язків. Використовуються самокеровані команди (squads), які мають повну владу над своїм напрямком.

Ключові форми:

– Голакратія: Відсутність менеджерів як таких; роль визначається функцією, а не посадою.

– Екосистемна модель: Аутсорсинг другорядних функцій і зосередження лише на ключовій компетенції.

Приклад:

Spotify: Використовує систему «трайбів» (tribes) та «сквадів» (squads), де кожна команда працює як міні-стартап всередині великої компанії.

Haier: Китайський гігант побутової техніки, який розділив корпорацію на тисячі «мікропідприємств» (Micro-enterprises), кожне з яких напряму взаємодіє з ринком.

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця трансформації

Характеристика	U-form (Минуле)	M-form (Перехід)	Мережа (Майбутнє)
Центр прийняття рішень	Жорстко централізований	Децентралізований за дивізіонами	Розподілений (уніцентрований)
Головна цінність	Дисципліна та порядок	Масштабованість	Швидкість та інновації
Комунікації	Вертикальні (зверху вниз)	Змішані	Горизонтальні (P2P)
Типова мета	Мінімізація витрат	Захоплення нових ринків	Створення екосистеми

2. Децентралізація та віртуалізація корпоративного управління в умовах цифровізації.

У глобальному середовищі 2026 року цифровізація перестала бути просто «інструментом» і стала архітектором нових моделей управління. Основний тренд – передача повноважень на периферію організації без втрати контролю з боку центру.

Традиційна ієрархія була потрібна для передачі інформації знизу вгору і наказів зверху вниз. Сьогодні алгоритми та системи аналітики в реальному часі виконують роль координаторів.

Скорочення рівнів управління (Delayering): Завдяки ERP-системам (наприклад, SAP, Oracle) вище керівництво бачить результати кожного відділу миттєво. Це ліквідує потребу в кількох шарах середньої ланки менеджменту, чия функція була лише збір звітів.

Data-driven decision making: Право приймати рішення передається на рівень лінійного менеджера, оскільки він має доступ до тих самих масивів даних (Big Data), що й топ-менеджмент.

Приклад:

Amazon використовує алгоритми для автоматичного управління запасами та логістикою, що дозволяє локальним складам працювати автономно, але в межах єдиної глобальної стратегії.

Віртуалізація структур та управління розподіленими командами

Корпорація сьогодні – це не будівля, а мережа цифрових вузлів. Віртуалізація дозволяє залучати найкращі таланти незалежно від їхньої локації.

Дистанційне управління (Remote/Hybrid Management): Перехід від контролю «часу перебування в офісі» до контролю результату через task-менеджери та цифрові KPI.

Глобальні віртуальні команди (GVT): Створення робочих груп, учасники яких знаходяться в різних часових поясах. Це забезпечує принцип «Follow the Sun» (коли один офіс завершує роботу, інший на іншому кінці світу її підхоплює).

Приклад:

GitLab або Automattic (розробник WordPress) – це багатомільярдні корпорації, які взагалі не мають фізичних офісів. Вся їхня структура є 100% віртуальною.

Автоматизація управлінських функцій та роль ІІІ

Штучний інтелект у 2026 році стає частиною корпоративного управління, виконуючи функції «цифрового директора».

Алгоритмічний менеджмент: ІІІ аналізує ефективність підрозділів, прогнозує ризики та навіть пропонує варіанти стратегічних рішень.

Smart-контракти (Blockchain): Використовуються для автоматизації взаємодії між підрозділами корпорації або з аутсорсерами без участі юристів та адміністраторів.

Приклад: Інвестиційний фонд Bridgewater Associates використовує систему «Dot Collector», яка алгоритмічно оцінює думки та рішення кожного співробітника, формуючи колективний інтелект для прийняття управлінських рішень.

Виклики віртуалізації та децентралізації

Попри ефективність, ці процеси створюють нові ризики для корпоративного менеджменту:

Розмивання корпоративної культури: Важче підтримувати лояльність співробітників, які ніколи не бачили колег наживо.

Кібербезпека: Кожен віддалений вузол – це потенційна точка входу для атак на корпоративну мережу.

Психологічне вигорання: Відсутність кордонів між роботою та особистим життям у віртуальному середовищі.

Цифровізація трансформує корпоративне управління від моделі «контроль через присутність» до моделі «контроль через дані». Це дозволяє створювати віртуальні структури, що є більш резистентними до глобальних криз (як-от пандемії чи геополітичні зсуви) та здатними до миттєвого масштабування.

3. Стратегічна адаптація транснаціональних корпорацій (ТНК) до умов глобального ринку.

Сучасна ТНК – це не просто компанія з філіями, а складна мережа, яка намагається розв'язати дилему «Глобальна інтеграція проти локальної чутливості». У теорії менеджменту це описується через модель Бартлетта та Гошала.

Основні стратегічні моделі адаптації

Залежно від того, як компанія балансує між центром і периферією, виділяють чотири підходи:

1. Міжнародна стратегія: Центр розробляє продукт і передає його філіям «як є». Локальні офіси мають мінімальну свободу. (Характерно для початкових етапів експансії).

2. Мультилокальна стратегія: Філії в кожній країні працюють майже як незалежні компанії, адаптуючи все – від назви до рецептури.

3. Глобальна стратегія: Максимальна стандартизація. Світ розглядається як єдиний ринок. Головна мета – мінімізація витрат через величезні масштаби.

4. Транснаціональна стратегія (найсучасніша): Спроба поєднати глобальну ефективність і локальну гнучкість. Знання та інновації генеруються в будь-якій точці мережі та розповсюджуються по всій корпорації.

Концепція Глокалізації (Glocalization)

Цей термін (Global + Local) став фундаментом для сучасного корпоративного менеджменту.

Механізм: Глобальний бренд і стандарти якості поєднуються з глибокою локальною адаптацією маркетингу та продуктових характеристик.

Приклад:

McDonald's. Система управління, стандарти чистоти та логотип – глобальні. Проте меню – локальне: у Франції подають вино, в Індії немає яловичини (McAloo Tikki), а в Японії додають соус теріякі.

Механізми балансу: Центри компетенцій та регіональні хаби

Еволюція структур призвела до відмови від моделі «Розумна голова (центр) – слухняні руки (філії)».

Мережева структура ТНК: Корпорація створює центри передового досвіду (Centers of Excellence) там, де для цього є найкращі умови.

Приклад:

Unilever. Компанія має наукові центри в різних частинах світу. Центр розробки засобів для догляду за шкірою може знаходитися в Азії (де цей ринок найбільш динамічний), а результати його досліджень використовуються для виробництва продуктів у Європі та Америці.

Бар'єри адаптації в сучасному середовищі (контекст 2026 року)

Сьогодні ТНК стикаються з новими викликами, які змушують їх змінювати структуру:

Економічний націоналізм та протекціонізм: Політика «купуй своє» змушує ТНК відкривати повний цикл виробництва всередині країни, а не просто імпортувати товари.

ESG-стандарти (Екологія, Соціальна сфера, Управління): Глобальні корпорації повинні звітувати про екологічний слід у кожній країні присутності, що вимагає складних систем моніторингу.

Цифрова суверенність: Закони про зберігання даних (наприклад, GDPR у ЄС або аналогічні закони в інших регіонах) змушують компанії тримати сервери та ІТ-департаменти локально.

Стратегічна адаптація ТНК полягає у переході від жорсткої централізації до транснаціональної мережевої моделі. Успіх у глобальному середовищі забезпечується через механізм «глокалізації», де стратегічні ресурси розподілені по всьому світу, а управління базується на гнучкому поєднанні глобальних стандартів з локальними вимогами ринку.

ТЕМА 2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

1. Концептуальні моделі корпоративного управління: Shareholder vs Stakeholder Theory.
2. Класифікація та механізми взаємодії зі стейкхолдерами в глобальному бізнесі.
3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-критерії як інструменти узгодження інтересів.

1. Концептуальні моделі корпоративного управління: Shareholder vs Stakeholder Theory.

У сучасному корпоративному менеджменті існують два полярні погляди на те, чий інтереси є пріоритетними при прийнятті стратегічних рішень. Вибір моделі визначає не лише структуру управління, а й корпоративну культуру та фінансову стратегію компанії.

Модель акціонерної вартості (Shareholder Theory)

Ця модель, також відома як Англо-американська модель, базується на ідеях неокласичної економіки.

Ключова концепція: Корпорація належить її акціонерам. Менеджери є «агентами», найнятими для виконання однієї мети – максимізації чистої теперішньої вартості власного капіталу (Wealth Maximization).

Філософське підґрунтя: Теза Мілтона Фрідмана (1970 р.): «Соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні його прибутків».

Механізми:

- Висока частка незалежних директорів у раді.
- Система бонусів менеджменту, прив'язана до курсу акцій (опціони).
- Активний ринок корпоративного контролю (загроза ворожого поглинання, якщо акції впадуть).

Приклад:

Apple або ExxonMobil у 2000-х роках. Основна увага приділялася квартальним звітам, виплаті дивідендів та зворотним викупам акцій (buyback) для підтримки їхньої ціни.

Модель зацікавлених сторін (Stakeholder Theory)

Ця модель (часто асоціюється з Континентальною або Німецькою моделлю) розглядає корпорацію як складну соціальну систему.

Ключова концепція: Бізнес є життєздатним лише тоді, коли він створює цінність для всіх учасників: працівників, постачальників, споживачів, місцевих громад та держави.

Філософське підґрунтя: Едвард Фрімен (1984 р.) стверджував, що ігнорування інтересів будь-якої групи стейкхолдерів рано чи пізно призведе до краху бізнесу.

Механізми:

- Співуправління (Codetermination): Наявність представників працівників у Наглядовій раді.
- Довгострокове банківське фінансування замість фокусу на фондовому ринку.
- Концентрація власності у руках великих стратегічних власників.

Приклад:

Volkswagen Group. У Наглядовій раді компанії (Aufsichtsrat) половина місць належить представникам працівників. Це унеможливлює масові звільнення заради миттєвого зростання дивідендів, але забезпечує соціальну стабільність та лояльність персоналу.

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця моделей

Характеристика	Shareholder Model (Англо-американська)	Stakeholder Model (Континентальна/Японська)
Головна мета	Максимізація прибутку на акцію (EPS)	Довгострокова стійкість та соціальна злагода
Горизонт планування	Короткостроковий (квартальні звіти)	Довгостроковий (десятиліття)
Роль працівників	Ресурс/витрати	Ключовий актив/партнери
Ринок капіталу	Фондовий ринок (акції)	Банківський сектор та прямі інвестиції
Стиль управління	Орієнтований на результат та конкуренцію	Орієнтований на консенсус та лояльність

Станом на 2026 рік межа між моделями розмивається. Навіть традиційно «акціонерні» компанії США переходять до врахування інтересів стейкхолдерів через:

- Тиск інвесторів: Найбільші фонди світу (наприклад, BlackRock) вимагають від компаній звітності не лише за прибутками, а й за впливом на довкілля та суспільство.
- Захист бренду: У епоху соцмереж скандал, пов'язаний із порушенням прав працівників або екологічною шкодою, миттєво обнуляє акціонерну вартість.

Приклад трансформації: BlackRock CEO Larry Fink's Letters. Щороку голова найбільшої інвестиційної компанії світу наголошує: компанії, які не мають «суспільної мети» (purpose), втратять довіру інвесторів.

Сучасний корпоративний менеджер не обирає між акціонером та стейкхолдером. Він має навчитися максимізувати прибуток через задоволення потреб стейкхолдерів. Це і є основою сучасного сталого розвитку (Sustainability).

2. Класифікація та механізми взаємодії зі стейкхолдерами в глобальному бізнесі.

Для ефективного управління корпорацією менеджмент повинен не просто знати, хто такі стейкхолдери, а й розуміти, як пріоритизувати їхні вимоги, оскільки ресурси компанії завжди обмежені.

Класифікація стейкхолдерів

Традиційно зацікавлені сторони поділяють на дві великі групи:

- Внутрішні стейкхолдери: Особи, що безпосередньо входять до складу організації (власники/акціонери, рада директорів, топ-менеджмент, персонал).
- Зовнішні стейкхолдери: Суб'єкти, що впливають на компанію ззовні або відчують її вплив (клієнти, постачальники, кредитори, державні органи, місцеві громади, екологічні організації, ЗМІ).

Матриця «Влада – Інтерес» (Матриця Менделоу)

Це ключовий аналітичний інструмент, який дозволяє визначити стратегію поведінки щодо кожної групи. Стейкхолдери оцінюються за двома шкалами: Сила впливу (Power) та Рівень інтересу (Interest).

Квадрант А (Низька влада / Низький інтерес) – «Мінімальні зусилля»:

Хто це: Наприклад, дрібні індивідуальні клієнти мас-маркету.

Стратегія: Моніторинг та інформування без надмірних витрат ресурсів.

Квадрант В (Низька влада / Високий інтерес) – «Інформування»:

Хто це: Громадські організації, місцеві жителі поруч із заводом.

Стратегія: Постійне інформування, щоб запобігти виникненню негативного ставлення, яке може перерости у піар-кризи.

Квадрант С (Висока влада / Низький інтерес) – «Задоволення потреб»:

Хто це: Великі інституційні інвестори або державні регулятори.

Стратегія: Підтримка високого рівня задоволеності, виконання всіх формальних вимог, щоб вони не використовували свою владу проти компанії.

Квадрант D (Висока влада / Високий інтерес) – «Ключові гравці»:

Хто це: Мажоритарні акціонери, ключові бізнес-партнери.

Стратегія: Повне залучення до прийняття рішень, постійний діалог та партнерство.

Взаємодія зі стейкхолдерами в глобальному середовищі 2026 року здійснюється через такі інструменти:

Діалог та консультації: Проведення круглих столів, фокус-груп із клієнтами, опитування працівників.

Партнерства та спільні проекти: Наприклад, спільна розробка екологічної упаковки разом із постачальником.

Корпоративна звітність: Публікація нефінансових звітів (Integrated Reporting), де компанія пояснює свою роль у суспільстві.

Цифрові платформи: Використання соціальних мереж та спеціалізованих порталів для миттєвого зворотного зв'язку (наприклад, платформи для збору ідей від працівників).

Приклад: Глобальна стратегія взаємодії компанії Starbucks

Starbucks активно використовує матрицю стейкхолдерів:

- З фермерами (Постачальники): Програма C.A.F.E. Practices, яка забезпечує вищі ціни за етично вирощену каву (перехід від простої купівлі до довгострокового партнерства).

- З працівниками (Партнери): Надання акцій компанії та оплата навчання (зниження плинності кадрів та підвищення лояльності).

- З громадами: Програми з переробки відходів та економії води в кожній кав'ярні (відповідь на інтерес екологічних активістів).

Ефективний корпоративний менеджмент полягає у переході від реактивного управління (вирішення проблем, що вже виникли) до проактивної взаємодії. Використання матриці Менделоу дозволяє компанії ідентифікувати «центри сили» та балансувати між фінансовими цілями акціонерів і соціальними очікуваннями суспільства.

3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-критерії як інструменти узгодження інтересів.

У глобальному середовищі 2026 року прибуток перестав бути єдиним показником здоров'я корпорації. Сьогодні інвестори та суспільство оцінюють компанію через призму її впливу на світ.

Еволюція від КСВ до ESG

Хоча ці терміни часто використовують як синоніми, між ними є суттєва різниця в підході до менеджменту:

КСВ (Корпоративна соціальна відповідальність): Це внутрішня філософія компанії, її «добра воля». Вона часто має якісний характер (благодійність, волонтерство працівників, меценатство).

ESG (Environmental, Social, Governance): Це набір конкретних показників, за якими інвестори оцінюють ризики та ефективність управління. ESG перетворює «добрі наміри» на цифри та звіти.

Структура ESG-критеріїв

ESG-підхід дозволяє системно врахувати інтереси різних груп стейкхолдерів:

E (Environmental) – Екологічні критерії:

Інтереси: Екологічні організації, майбутні покоління, регулятори.

Показники: Вуглецевий слід (CO₂), управління відходами, енергоефективність, використання відновлюваних джерел.

S (Social) – Соціальні критерії:

Інтереси: Працівники, клієнти, місцеві громади.

Показники: Охорона праці, гендерна рівність, інклюзивність, захист даних клієнтів, розвиток людського капіталу (навчання).

G (Governance) — Управлінські критерії:

Інтереси: Акціонери, кредитори, держава.

Показники: Прозорість звітності, відсутність корупції, склад Ради директорів (наявність незалежних членів), етика винагород топ-менеджменту.

ESG як інструмент капіталізації та управління ризиками

Чому корпоративний менеджмент так активно впроваджує ці критерії?

– Доступ до капіталу: Більшість сучасних банків та інвестфондів (наприклад, BlackRock або Vanguard) надають дешеві кредити або інвестують лише в компанії з високим ESG-рейтингом.

– Зниження ризиків: Компанія, яка ігнорує екологічні чи соціальні норми, ризикує отримати величезні штрафи, судові позови або бойкот з боку споживачів.

– Залучення талантів: Покоління "зумерів" (Gen Z) та "альфа" воліють працювати в компаніях, чії цінності збігаються з їхніми власними.

Приклади впровадження

Microsoft: Компанія поставила амбітну ціль стати «carbon negative» (поглинати більше вуглецю, ніж виробляти) до 2030 року. Це приклад реалізації «Е» компонента.

Patagonia: Виробник одягу, який перетворив соціальну відповідальність на фундамент бренду, закликаючи клієнтів ремонтувати старі речі замість купівлі нових (відповідь на інтереси стейкхолдерів-екологів).

Данія (як країна-приклад): Тут багато компаній інтегрують ESG прямо в статутні документи, роблячи соціальну відповідальність юридичним обов'язком, а не просто маркетинговим ходом.

Ризики «Грінвошингу» (Greenwashing)

Важливим аспектом сучасного менеджменту є боротьба з грінвошингом – ситуацією, коли компанія лише імітує екологічність заради піару, але не змінює реальних процесів. Це створює величезні репутаційні ризики у глобальному цифровому середовищі.

Впровадження ESG-критеріїв у корпоративне управління дозволяє узгодити інтереси акціонерів (через зростання вартості та стабільність) та стейкхолдерів (через позитивний соціальний та екологічний вплив). Це перетворює соціальну відповідальність з «витратної частини» на стратегічний актив компанії.

ТЕМА 3 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В БАГАТОПРОФІЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

1. Ієрархія стратегій у багатoproфільній корпорації: корпоративна, бізнес-стратегія та функціональний рівень.
2. Методи портфельного аналізу та управління диверсифікованим бізнесом.
3. Стратегії корпоративного розвитку: диверсифікація, вертикальна інтеграція та стратегічні альянси.
4. Роль корпоративного центру у створенні вартості: моделі «батьківської» стратегії (Parenting Advantage).

1. Ієрархія стратегій у багатoproфільній корпорації: корпоративна, бізнес-стратегія та функціональний рівень.

У великому бізнесі стратегічне планування розділене на три рівні, кожен з яких відповідає на своє специфічне питання.

1. Корпоративний рівень (Corporate Strategy)

Це найвищий рівень управління, де діє Корпоративний центр (Headquarters).

Головне питання: «У яких бізнесах ми маємо бути?» та «Як володіння цими бізнесами створює додаткову цінність?».

Сфери відповідальності:

- Розподіл ресурсів (капіталу, талантів) між підрозділами.
- Злиття та поглинання (M&A), вихід з нерентабельних бізнесів (divestment).
- Формування загальної місії та корпоративних цінностей.
- Управління синергією (співпрацею між підрозділами).

Приклад: Корпорація Alphabet. На корпоративному рівні приймається рішення інвестувати прибутки від Google (пошук) у ризиковані проекти на кшталт Waymo (безпілотні авто) або Verily (біотехнології).

2. Бізнес-рівень (Business/Competitive Strategy)

На цьому рівні діють Стратегічні господарські одиниці (СГО) – окремі підрозділи корпорації, що працюють на конкретних ринках.

Головне питання: «Як нам ефективно конкурувати на цьому конкретному ринку?».

Сфери відповідальності:

- Вибір конкурентної переваги (низькі витрати чи унікальність/диференціація).
- Реагування на дії конкурентів.
- Сегментація клієнтів.

Приклад: У корпорації Nestlé підрозділ Nespresso розробляє стратегію преміального кавового бренду, тоді як підрозділ Purina розробляє стратегію лідерства на ринку кормів для тварин. Це різні ринки, різні конкуренти та різні стратегії.

3. Функціональний рівень (Functional Strategy)

Це стратегії конкретних відділів у межах кожної СГО (маркетинг, фінанси, R&D, виробництво, логістика).

Головне питання: «Як ми можемо максимально ефективно підтримати бізнес-стратегію через свою функцію?».

Сфери відповідальності:

- Оптимізація виробничих процесів.
- Впровадження нових технологій (Digital transformation).
- Управління маркетинговими кампаніями.

Приклад: Маркетингова стратегія підрозділу iPhone у корпорації Apple фокусується на створенні ажіотажу навколо нових релізів, що підтримує загальну бізнес-стратегію диференціації продукту.

Ключовим моментом у 2026 році є пошук балансу між контролем та автономією.

Таблиця 3 – Розмежування сфер відповідальності: Центр vs СГО

Сфера	Корпоративний центр (HQ)	СГО (Підрозділ)
Фінанси	Затвердження бюджету, залучення зовнішніх інвестицій.	Операційне управління витратами, виконання плану прибутку.
HR	Стратегія бренду роботодавця, призначення ТОП-менеджерів.	Найм персоналу, мотивація, навчання лінійних співробітників.

R&D	Фундаментальні дослідження, що можуть змінити всю групу.	Адаптація продуктів під поточні запити ринку.
Маркетинг	Корпоративний бренд (репутація групи).	Просування конкретних товарів та послуг.

Концепція «Стратегічних господарських одиниць» (СГО)

СГО – це не просто «відділ», а автономний центр прибутку, який має:

- Власних конкурентів.
- Власний сегмент ринку.
- Керівника, що несе повну відповідальність за стратегію підрозділу.

Успіх багатoproфільної корпорації залежить від того, чи створює корпоративний центр «батьківську перевагу» (Parenting Advantage). Якщо центр лише заважає підрозділам бюрократією, корпорація коштує менше, ніж сума її частин.

2. Методи портфельного аналізу та управління диверсифікованим бізнесом.

Портфельний аналіз – це метод стратегічного планування, за допомогою якого керівництво корпорації розглядає свої підрозділи (СГО) як сукупність інвестиційних активів. Мета – збалансувати портфель так, щоб він був прибутковим і стійким у довгостроковій перспективі.

Матриця БКГ (BCG Matrix)

Найвідоміший інструмент, розроблений Boston Consulting Group. Вона оцінює СГО за двома показниками: темпи росту ринку та відносна частка ринку.

- «Зірки» (Stars): Високий ріст, висока частка. Вимагають великих інвестицій для підтримки лідерства, але в майбутньому стануть головними генераторами прибутку.
- «Дійні корови» (Cash Cows): Низький ріст, висока частка. Стабільний бізнес, який приносить більше грошей, ніж потребує для розвитку. Ці кошти центр використовує для фінансування «Зірок».
- «Знаки питання / Важкі діти» (Question Marks): Високий ріст, низька частка. Потребують величезних вкладень, щоб стати «Зірками». Якщо інвестиції не допомагають – їх варто позбутися.
- «Собаки» (Dogs): Низький ріст, низька частка. Часто збиткові або малоприбуткові. Стратегія: продаж або ліквідація.

Приклад: У корпорації Apple *iPhone* зараз є «дійною короною» (величезний прибуток при стабільному ринку), а сервіси на основі ІІІ – це «знаки питання» або майбутні «зірки».

Матриця GE/McKinsey (9-клітинна матриця)

Більш детальний інструмент, що оцінює привабливість галузі та конкурентоспроможність підрозділу. Кожен з цих показників є інтегральним (складається з багатьох факторів: розмір ринку, бар'єри входу, технологічний рівень тощо).

- Пріоритет інвестування: Підрозділи з сильними позиціями на привабливих ринках.
- Вибіркове зростання: Позиції середньої привабливості.
- Збирання врожаю або вихід: Слабкі бізнеси на непривабливих ринках.
- Матриця ADL/LC (Arthur D. Little)

Базується на концепції життєвого циклу галузі (народження, зростання, зрілість, спад). Вона підказує менеджменту, що стратегія має змінюватися залежно від того, наскільки «молодим» є ринок підрозділу.

Управління синергією в портфелі

Головне завдання багатопрофільної корпорації – досягти ефекту $1 + 1 =$

3. Це називається стратегічною відповідністю (Strategic Fit).

- Операційна синергія: Спільне використання логістики, складів або закупівля сировини оптом для всіх підрозділів.
- Управлінська синергія: Передача досвідчених топ-менеджерів зі слабких підрозділів у перспективні.
- Фінансова синергія: Внутрішній ринок капіталу (центр перерозподіляє гроші швидше та дешевше, ніж це зробив би банк).

Таблиця 4 – Порівняльна характеристика методів

Метод	Основна перевага	Головний недолік
BCG	Максимальна простота та наочність.	Надмірна спрощеність (всього 2 фактори).
GE/McKinsey	Гнучкість, враховує багато чинників.	Суб'єктивність в оцінці факторів.
ADL	Враховує динаміку ринку в часі.	Важко визначити точну стадію життєвого циклу.

Портфельний аналіз – це основа для динамічної реконфігурації активів. У 2026 році успішні корпорації проводять такий аналіз щоквартально, миттєво реагуючи на цифрові розриви та нові технологічні тренди.

3. Стратегії корпоративного розвитку: диверсифікація, вертикальна інтеграція та стратегічні альянси.

Коли корпорація вичерпує потенціал зростання на своєму поточному ринку, вона обирає один із трьох основних векторів розвитку:

Стратегія диверсифікації

Це вихід компанії в нові галузі, що не пов'язані з її поточними продуктами чи ринками.

- Споріднена (концентрична) диверсифікація: Вхідження в бізнес, що має спільні технології, канали збуту або клієнтську базу.
 - Приклад: Компанія Sony використовує свої знання в електроніці для створення ігрових консолей (PlayStation), а згодом – для розробки електромобілів.

- Неспоріднена (конгломератна) диверсифікація: Інвестування в абсолютно нові сфери виключно заради фінансового прибутку та зниження ризиків.
 - o Приклад: Гігант Samsung Group, який одночасно займається електронікою, суднобудуванням, страхуванням та будівництвом хмарочосів.
- Мета: Зниження ризиків (якщо одна галузь у кризі, інша приносить прибуток) та використання надлишкових грошових ресурсів.

Вертикальна інтеграція

Це розширення діяльності корпорації вздовж ланцюжка створення вартості (від сировини до кінцевого споживача).

- Зворотна (регресивна) інтеграція: Купівля постачальників сировини чи компонентів.
 - o Мета: Контроль якості, гарантія поставок та зниження витрат.
 - o Приклад: Tesla, яка інвестує у літєві шахти та виробництво власних акумуляторів, щоб не залежати від сторонніх виробників.
- Пряма (прогресивна) інтеграція: Купівля каналів збуту, складів або роздрібних мереж.
 - o Мета: Ближчий контакт із клієнтом та повний контроль над представленням бренду.
 - o Приклад: Apple, яка відкриває власні Apple Store замість того, щоб продавати техніку лише через сторонні супермаркети електроніки.

Стратегічні альянси та партнерства

У сучасному світі купувати компанію цілком (М&А) часто буває надто дорого або довго. Альянси дозволяють отримати доступ до ресурсів партнера без злиття.

- Суть: Кооперація двох або більше незалежних компаній для досягнення спільної мети (наприклад, розробка нової технології).
- Переваги: Поділ ризиків, обмін знаннями, швидкий доступ до нових ринків.
- Приклад: Альянс Renault–Nissan–Mitsubishi. Компанії залишаються незалежними юридично, але спільно використовують автомобільні платформи та закуповують деталі, що економить їм мільярди доларів щороку.

Таблиця 5 – Порівняння способів зростання

Параметр	Диверсифікація	Вертикальна інтеграція	Стратегічні альянси
Основний ризик	Незнання особливостей нового ринку	Втрата гнучкості (залежність від власних підрозділів)	Конфлікт інтересів партнерів
Головна вигода	Стійкість до криз	Повний контроль над продуктом	Швидкість та гнучкість
Капіталомісткість	Висока	Дуже висока	Середня/Низька

Синергетичний ефект: Головна умова зростання

Будь-яка стратегія зростання має сенс лише тоді, коли виникає синергія.

В корпоративному менеджменті виділяють:

1. Синергія продажів: Один торговий представник продає кілька видів товарів різним клієнтам.
2. Інвестиційна синергія: Спільне використання офісів, заводів, складів.
3. Технологічна синергія: Результати одного R&D дослідження використовуються в різних продуктах.

4. Роль корпоративного центру у створенні вартості: моделі «батьківської» стратегії (Parenting Advantage).

Концепція «батьківської переваги» (розроблена Ендрю Кемпбеллом та Майклом Гулдом) стверджує: корпоративний центр має сенс лише тоді, коли він додає бізнес-підрозділам більше цінності, ніж забирає через бюрократію, податки на утримання штаб-квартири та повільне прийняття рішень.

Як корпоративний центр може створювати вартість?

Центр створює цінність через чотири основні механізми:

1. Пряме втручання (Parenting Opportunity): Центр бачить проблеми в підрозділі, які той не може вирішити сам (наприклад, застарілий менеджмент), і змінює керівництво або процеси.
2. Надання спільних послуг (Shared Services): Створення єдиних центрів бухгалтерії, IT-підтримки або юридичних послуг для всіх СГО. Це дешевше, ніж якби кожен підрозділ мав свій відділ.
3. Експертиза та ресурси: Надання підрозділам доступу до дешевих фінансів (централізоване казначейство) або унікальних патентів.
4. Координація синергії: Стимулювання підрозділів співпрацювати (наприклад, щоб підрозділ А продавав продукти підрозділу Б через свою мережу).

Типологія корпоративних центрів

Залежно від ступеня втручання в життя підрозділів, виділяють три моделі управління:

- Фінансовий контроль (Financial Control):
 - o *Роль:* Центр діє як внутрішній інвестор або банк. Його цікавлять лише цифри прибутку. Підрозділи мають повну автономію.
 - o *Приклад:* Інвестиційний фонд Berkshire Hathaway (Воррен Баффет). Вони купують успішні компанії та майже не втручаються в їхню роботу, поки ті приносять стабільний кеш.
- Стратегічний контроль (Strategic Control):
 - o *Роль:* Центр перевіряє та затверджує стратегії підрозділів, але операційні рішення залишає їм. Це баланс між свободою та наглядом.
 - o *Приклад:* Компанія Unilever. Центр задає загальний вектор (наприклад, перехід на еко-упаковку), але як саме рекламувати мило Dove у Бразилії – вирішує локальний офіс.

- Стратегічне планування (Strategic Planning):
 - o *Роль*: Центр активно бере участь у розробці планів кожної СГО. Високий рівень централізації.
 - o *Приклад*: Apple. Тут панує жорстка інтеграція: дизайн, софт та маркетинг усіх продуктів координуються з одного центру в Купертіно.

Матриця «Батьківської відповідності» (Ashridge Matrix)

Допомагає зрозуміти, які бізнеси пасують конкретній корпорації:

- Core Businesses (Центральні бізнеси): Центр розуміє їх ідеально і може реально допомогти. Їх треба розвивати.
- Ballast Businesses (Баласт): Центр розуміє бізнес, але не може додати йому цінності (він і так працює добре). Кандидати на продаж, коли ціна буде високою.
- Value Trap (Пастка вартості): Здається, що там великі можливості, але центр не розуміє специфіки бізнесу і своїми діями лише заважає («руйнує вартість»).
- Alien Territory (Чужа територія): Немає ні розуміння, ні можливості допомогти. Входити в такі бізнеси – стратегічна помилка.

Роль центру в цифрову епоху (Контекст 2026)

Сьогодні центр стає «оркестратором екосистеми».

- Data Governance: Центр володіє головним скарбом – великими даними про клієнтів усіх підрозділів.
- AI Integration: Штаб-квартира впроваджує єдині ШІ-рішення, які занадто дорогі для одного окремого підрозділу.

Модель «батьківства» пояснює, що корпорація – це не просто набір активів, а система, де центр має доводити своє право на існування через створення доданої вартості. Якщо «корпоративний податок» (витрати на центр) більший за надану допомогу, структуру необхідно децентралізувати або проводити реструктуризацію.

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

1. Економічна природа та мотивація угод M&A в глобальному середовищі.
2. Етапи підготовки та реалізації угод M&A: від стратегічного вибору до Due Diligence.
3. Механізми захисту від ворожих поглинань у корпоративному менеджменті.
4. Пост-інтеграційний менеджмент та причини неефективності угод M&A.

1. Економічна природа та мотивація угод М&А в глобальному середовищі.

Злиття (Merger) – це об'єднання двох або більше компаній, у результаті якого утворюється одна нова юридична особа.

Поглинання (Acquisition) – це процес, за якого одна компанія (агресор або покупець) купує іншу (ціль або мішень), при цьому компанія-мішень може зберегти свою назву, але переходить під повний контроль покупця.

Класифікація типів угод М&А

Залежно від характеру зв'язків між компаніями, виділяють три основні типи:

- Горизонтальні злиття: Об'єднання компаній з однієї галузі, що виробляють однаковий продукт або надають однакові послуги.
 - o Мета: Збільшення частки ринку, усунення конкурента, економія на масштабі.
 - o Приклад: Злиття T-Mobile та Sprint у США (об'єднання двох великих мобільних операторів для кращої конкуренції з AT&T).
- Вертикальні злиття: Об'єднання компаній, що знаходяться на різних етапах одного виробничого ланцюжка.
 - o Мета: Контроль над постачанням сировини або каналами збуту, зниження трансакційних витрат.
 - o Приклад: Поглинання компанією Disney кіностудії Marvel або Lucasfilm (виробник контенту купує «фабрику» персонажів та історій).
- Конгломератні злиття: Об'єднання компаній з абсолютно різних, не пов'язаних між собою галузей.
 - o Мета: Диверсифікація ризиків, вкладення надлишкового капіталу в нові сфери.
 - o Приклад: Купівля інвестиційним холдингом Berkshire Hathaway залізничної компанії BNSF (фінансова група інвестує в транспортну інфраструктуру).

Ключові мотиви угод М&А

Чому корпорації готові платити величезні !премії до ціни! (overpayment) за інші компанії?

- Операційна та фінансова синергія:

Виникнення ефекту $2 + 2 = 5$. Операційна синергія виникає через ліквідацію дублюючих функцій (одна бухгалтерія замість двох) та економію на оптових закупівлях. Фінансова – через зниження вартості кредитів для більшої об'єднаної структури.

- Ринкова влада (Market Power):

Чим більша компанія, тим більше вона може диктувати умови постачальникам і впливати на ціноутворення на ринку.

- Доступ до технологій та інтелектуальної власності:

У 2026 році це найпопулярніший мотив. Замість того, щоб 5 років розробляти власний ШІ-алгоритм, корпорація купує стартап, який уже має цю технологію.

- Приклад: Поглинання компанією Microsoft платформи GitHub або Activision Blizzard.

- Географічна експансія:

Найшвидший спосіб вийти на ринок іншої країни – купити там місцевого лідера з уже готовою мережею збуту та базою клієнтів.

- Податкові мотиви:

Іноколи компанії купують збиткові фірми, щоб зменшити свою базу оподаткування (перенесення податкових збитків).

Сьогодні на ринок М&А впливають два нові фактори:

1. Технологічний суверенітет: Уряди частіше блокують угоди, якщо вони стосуються передачі критичних технологій (мікročіпи, енергетика) іноземним покупцям.
2. ESG-поглинання: Великі корпорації купують «зелені» стартапи, щоб швидко покращити свій екологічний рейтинг та відповідати глобальним нормам сталого розвитку.

Таблиця 6 – Порівняльна таблиця: Вигоди та ризики

Тип угоди	Головна вигода	Головний ризик
Горизонтальна	Монополізація/частка ринку	Антимонопольні санкції та заборони
Вертикальна	Стабільність поставок	Втрата гнучкості (залежність від «своїх»)
Конгломератна	Стійкість через диверсифікацію	Складність управління різнорідними бізнесами

Економічна природа М&А полягає в прагненні до підвищення ефективності через концентрацію капіталу. Однак успіх угоди залежить не від її типу, а від того, чи зможе менеджмент реалізувати потенціал синергії після підписання паперів.

2. Етапи підготовки та реалізації угод М&А: від стратегічного вибору до Due Diligence.

Процес М&А можна розділити на три великі фази: підготовчу, трансакційну та інтеграційну. Ми зосередимося на перших двох, де відбувається оцінка та перевірка.

Формування стратегії та ідентифікація цілі

Корпорація не просто «купує компанію», вона шукає спосіб закрити стратегічну прогалину.

- Self-assessment (Самооцінка): Чого нам не вистачає? Технологій, виходу на ринок Китаю чи нижчої собівартості?

- Sourcing (Пошук мішеней): Складання «довгого списку» (long list) потенційних компаній та його звуження до «короткого списку» (short list) на основі фінансових показників та стратегічної відповідності.

Попередня оцінка та висловлення зацікавленості

На цьому етапі відбувається перший контакт.

- Оцінка вартості (Valuation): Використовуються методи дисконтованих грошових потоків (DCF), аналіз порівнянних компаній або мультиплікатори (наприклад, EV/EBITDA).
- Letter of Intent (LOI): Лист про наміри, де фіксується попередня ціна та умови, після чого покупцеві надається доступ до конфіденційної інформації.

Due Diligence (Належна обачність / Комплексний аудит)

Це «серце» процесу M&A. Due Diligence – це всебічне дослідження діяльності компанії-мішені з метою виявлення прихованих ризиків. У 2026 році він охоплює такі напрямки:

- Фінансовий: Перевірка реальності прибутків, боргів, активів та податкової історії. Чи не є цифри у звітах «намальованими»?
- Юридичний: Перевірка прав власності на активи, інтелектуальну власність, наявність поточних судових позовів та обтяжень.
- Операційний: Оцінка стану обладнання, ефективності логістики та IT-інфраструктури.
- HR та Культурний: Аналіз ключових талантів (чи не підуть вони після угоди?) та сумісності корпоративних культур.
- ESG та Кібер-аудит (тренд 2026 року): Перевірка екологічних зобов'язань та стійкості IT-систем до зламів.

Приклад з історії: Коли компанія HP купувала Autonomy за 11 млрд \$, вони провели недостатньо глибокий фінансовий Due Diligence. Пізніше виявилось, що прибутки були завищені, і HP була змушена списати майже 9 млрд \$ збитків.

Структурування угоди та закриття (Closing)

- Механізм оплати: Гроші (Cash), акції (Stock) або змішана форма. Оплата акціями часто використовується, коли покупець хоче поділити ризики майбутнього з акціонерами мішені.
- Підписання (Signing) та Закриття: Між цими етапами компанія отримує дозволи від антимонопольних органів.

Навіть ідеальний аудит не бачить майбутнього. Основні ризики, які важко прорахувати:

1. Overoptimism (Надмірний оптимізм): Менеджери переоцінюють майбутню синергію.
2. Integration issues: Аудитори перевірили документи, але не врахували, що інженери компанії А не зможуть працювати з менеджерами компанії Б.

Процес реалізації угод M&A – це технологія мінімізації інформаційної асиметрії. Due Diligence виступає фільтром, який відсікає завідомо програшні

угоди, дозволяючи корпоративному центру прийняти обґрунтоване рішення про інвестування капіталу.

3. Механізми захисту від ворожих поглинань у корпоративному менеджменті.

Вороже поглинання (Hostile Takeover) – це спроба покупця («рейдера» або «чорного лицаря») отримати контроль над компанією-мішенню шляхом звернення безпосередньо до акціонерів (через тендерну пропозицію) або через зміну складу Ради директорів, оминаючи згоду топ-менеджменту.

Щоб запобігти таким сценаріям, корпорації розробляють системи захисту, які поділяються на превентивні (до початку атаки) та активні (коли атака вже почалася).

Превентивні методи захисту

Ці заходи впроваджуються заздалегідь, щоб зробити компанію «непривабливою» або «непідйомною» для агресора.

- «Отруйні пігулки» (Poison Pills): Акціонерам надається право купити додаткові акції з величезною знижкою у разі, якщо хтось один купує понад певний відсоток (наприклад, 15%) без згоди Ради. Це розмиває частку агресора і робить покупку неймовірно дорогою.
 - o Приклад: Twitter використав «отруйну пігулку» у 2022 році, щоб спочатку сповільнити поглинання з боку Ілона Маска.
- «Золоті парашути» (Golden Parachutes): Включення в контракти топ-менеджерів пунктів про виплату величезних компенсацій у разі їх звільнення після зміни власника. Це створює додаткові фінансові обтяження для покупця.
- Розподілена Рада директорів (Staggered Board): Тільки частина директорів переобирається щороку. Це заважає агресору замінити всю Раду за один раз, навіть якщо він купив контрольний пакет акцій.

Активні методи захисту (Tactical Defense)

Застосовуються, коли ворожа пропозиція вже офіційно оголошена.

- «Білий лицар» (White Knight): Пошук дружньої компанії-покупця, яка готова купити мішень на кращих умовах або на умовах збереження автономії, аби тільки вона не дісталася «чорному лицарю».
- «Випалена земля» (Scorched Earth Policy): Компанія-мішень терміново продає свої найбільш цінні активи («коштовності корони») або бере величезні кредити, щоб стати фінансово нецікавою для агресора.
- Захист «Рас-Ман»: Мішень починає зустрічне поглинання самого агресора. Це ризикована стратегія «хто кого з'їсть першим».
- Зелений шантаж (Greenmail): Компанія викупує власний пакет акцій у агресора за завищеною ціною в обмін на його обіцянку залишити компанію в спокої.

Правові та етичні аспекти

У глобальному середовищі 2026 року захист від поглинань регулюється жорстким антимонопольним законодавством.

- Інтереси акціонерів: Менеджмент не має права блокувати угоду лише заради збереження своїх крісел, якщо пропозиція агресора дійсно вигідна акціонерам (так зване «правило Ревлона»).
- Судові позови: Часто захист будується на затягуванні часу через суди, звинувачуючи агресора у порушенні процедур розкриття інформації.

Таблиця 7 – Порівняльна таблиця стратегій

Стратегія	Суть	Головний ризик
Poison Pill	Розмивання капіталу	Падіння вартості акцій для всіх
White Knight	Дружній покупець	Втрата повної незалежності
Scorched Earth	Знищення цінності	Компанія може не відновитися після захисту

Захист від ворожих поглинань – це балансування між інтересами акціонерів (отримання вищої ціни) та інтересами менеджменту (збереження стратегічного курсу). Ефективна система захисту має бути прописана у Статуті корпорації ще до виходу на фондовий ринок.

4. Пост-інтеграційний менеджмент та причини неефективності угод M&A.

Статистика глобального ринку невтішна: від 60% до 80% угод M&A не досягають поставлених фінансових цілей. Головна причина – ігнорування етапу PMI (Post-Merger Integration), тобто періоду після підписання документів.

Ключові етапи пост-інтеграційного менеджменту

Після закриття угоди менеджмент має вирішити три завдання:

- Стабілізація: Зупинити відтік ключових кадрів та клієнтів компанії-мішені (Day 1 Readiness).
- Консолідація: Об'єднання IT-систем, фінансової звітності та логістичних ланцюжків.
- Реалізація синергії: Початок реального скорочення витрат або крос-продажів продуктів.

Основні причини неефективності угод M&A

Дослідження показують, що провали стаються через такі фактори:

- Культурний шок (Cultural Clash): Найчастіша причина. Різні стилі управління (наприклад, демократичний стартап проти бюрократичної корпорації) призводять до внутрішнього саботажу та конфліктів.
 - o Приклад: Провал злиття Daimler-Benz та Chrysler. Німецька культура жорсткої дисципліни не змогла прижитися в американській гнучкій структурі.
- Overpayment (Переплата): Під впливом «азарту аукціону» покупці платять занадто високу премію, яку потім неможливо відбити за рахунок синергії.

- Втрата ключового персоналу: Якщо талановиті інженери або топ-менеджери мішені не згодні з новими правилами, вони йдуть до конкурентів, забираючи з собою знання та клієнтів.
- Недоліки Due Diligence: Виявлення прихованих боргів або юридичних проблем уже після того, як гроші заплачені.

Стратегії успішної інтеграції

Для того, щоб М&А принесла прибуток, у 2026 році використовують такі підходи:

1. Створення ІМО (Integration Management Office): Спеціальна команда, яка займається виключно питаннями злиття, не відволікаючи операційних менеджерів від їхньої роботи.
2. Швидкість прийняття рішень: Перші 100 днів після угоди є вирішальними. Якщо не визначити нову структуру відразу, компанія занурюється в хаос.
3. Комунікаційна стратегія: Постійний діалог зі співробітниками обох компаній для зниження рівня тривожності та опору змінам.

Рівні інтеграції за Хаспслагом та Джемісоном

Залежно від мети, компанія може обрати різну глибину злиття:

- Поглинання (Absorption): Повна розчинення мішені в структурі покупця (найвищий ризик культурного конфлікту).
- Збереження (Preservation): Компанія-мішень залишається автономною (наприклад, покупка Instagram компанією Meta на початковому етапі).
- Симбіоз (Symbiosis): Обидві компанії змінюються, запозичуючи кращі практики одна в одної.

Пост-інтеграційний менеджмент – це перетворення юридичної угоди на працюючий бізнес-механізм. Ефективність М&А вимірюється не ціною акцій у день оголошення, а здатністю керівництва подолати культурний опір та реалізувати задекларовану синергію протягом 1–2 років після злиття.

ТЕМА 5. МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ ТА КОРПОРАТИВНІ МЕРЕЖІ

1. Стратегічні мотиви та етапи міжнародної експансії корпорацій.
2. Форми присутності на міжнародних ринках: контрактні та інвестиційні стратегії.
3. Управління мережевими структурами в глобальному середовищі.
4. Політичні та крос-культурні ризики міжнародної діяльності.

1. Стратегічні мотиви та етапи міжнародної експансії корпорацій.

Міжнародна експансія – це не просто продаж товарів за кордон, а стратегічний процес перенесення цінності компанії на іноземні ринки. Вона базується на балансі внутрішніх потреб компанії та зовнішніх можливостей.

Аналіз мотивів: Фактори «виштовхування» та «притягування»

У теорії міжнародного менеджменту причини експансії поділяють на дві групи:

- Фактори «виштовхування» (Push factors): Обставини на домашньому ринку, які змушують компанію шукати успіху за кордоном.
 - o Насичення ринку: Коли кожен потенційний клієнт уже має ваш продукт (наприклад, ринок смартфонів у Західній Європі).
 - o Жорстка конкуренція: Тиск з боку локальних або інших міжнародних гравців, що знижує маржинальність.
 - o Регуляторний тиск: Посилення податків, екологічних норм або антимонопольного законодавства вдома.
 - o Приклад: Німецькі енергетичні компанії активно інвестують в іноземні ринки через надзвичайно суворі екологічні норми та податки на викиди CO₂ в Німеччині.
- Фактори «притягування» (Pull factors): Привабливі можливості іноземних ринків.
 - o Доступ до нових ресурсів: Дешевша робоча сила, сировина або специфічні технології.
 - o Ефект масштабу: Збільшення обсягів виробництва дозволяє знизити собівартість одиниці товару.
 - o Державні преференції: Податкові канікули або субсидії для іноземних інвесторів (наприклад, вільні економічні зони).
 - o Приклад: Компанія Tesla побудувала Gigafactory в Шанхаї (Китай), щоб бути ближче до найбільшого ринку електромобілів у світі та скористатися розвиненою ланкою постачальників акумуляторів.

Еволюційні моделі виходу на зовнішні ринки

Найбільш відомою є Уппсальська модель (Uppsala model), яка стверджує, що компанії виходять на ринок поетапно, поступово накопичуючи знання та знижуючи ризики.

- Етап 1. Несистематичний експорт: Компанія виконує випадкові замовлення від іноземних клієнтів, не маючи чіткої стратегії.
- Етап 2. Експорт через агентів: Компанія наймає посередників (дистриб'юторів) на цільовому ринку. Це мінімізує ризики, але компанія не контролює маркетинг.
- Етап 3. Створення торгового представництва: Відкриття власного офісу продажу без виробництва. Це дозволяє краще розуміти локального споживача.
- Етап 4. Прямі іноземні інвестиції (ППІ / FDI): Створення повного циклу виробництва або сервісу в країні. Це найвищий рівень зобов'язань і ризиків.

Сучасне коригування (Born Global): У 2026 році багато технологічних стартапів оминають ці етапи. Завдяки цифровим платформам вони стають «міжнародними від народження», пропонуючи послуги всьому світу з першого дня (наприклад, Grammarly або Revolut).

Стратегічні цілі експансії (за Дж. Даннінгом)

Корпорації обирають стратегію залежно від того, що саме вони шукають:

1. Пошук ринку (Market Seeking): Продаж товарів там, де є попит.
2. Пошук ресурсів (Resource Seeking): Доступ до літію, нафти або дешевої енергії.
3. Пошук ефективності (Efficiency Seeking): Оптимізація ланцюжка поставок (наприклад, збирання техніки в країнах з низькими витратами на працю).
4. Пошук стратегічних активів (Strategic Asset Seeking): Купівля іноземного стартапу заради його патентів або бренду.

Таблиця 8 – Порівняльна таблиця ризиків та контролю

Спосіб виходу	Рівень контролю	Рівень ризику	Необхідність у капіталі
Експорт	Низький	Низький	Мінімальна
Франчайзинг	Середній	Середній	Низька (інвестує партнер)
Спільне підприємство	Високий (розділений)	Середній	Середня
Власна філія (FDI)	Повний	Високий	Дуже висока

Міжнародна експансія є логічним завершенням етапу внутрішнього зростання корпорації. Перехід від простого експорту до прямих інвестицій вимагає не лише капіталу, а й трансформації системи управління – від централізованої моделі до гнучкої міжнародної мережі.

2. **Форми присутності на міжнародних ринках: контрактні та інвестиційні стратегії.**

Коли компанія визначилася з країною, вона має обрати рівень залучення. Основний вододіл проходить між контрактними методами (передача прав) та прямими іноземними інвестиціями (володіння активами).

Контрактні стратегії (Entry without Equity)

Компанія не інвестує у фізичні активи, а заробляє на інтелектуальній власності та брендах.

- Ліцензування: Корпорація надає іноземній фірмі право виробляти її продукт або використовувати технологію за винагороду (роялті).
 - o Плюс: Мінімальний ризик і витрати.
 - o Мінус: Ризик виростити майбутнього конкурента, який навчиться вашим технологіям.
- Франчайзинг: Більш глибока форма, де передається не лише бренд, а й бізнес-модель, стандарти та ланцюжки поставок.

- Приклад: McDonald's або KFC. Місцевий підприємець будує ресторан за свої гроші, але працює суворо за стандартами глобальної мережі.
- Управлінські контракти: Корпорація надає лише менеджмент для іноземного об'єкта.
 - Приклад: Готельні мережі Hilton або Marriott часто не володіють будівлями готелів, а лише керують ними за контракт.

Спільні підприємства (Joint Ventures – JV)

Створення нової компанії спільно з локальним партнером (зазвичай 50/50 або інша частка).

- Чому це важливо: У багатьох країнах (наприклад, Саудівська Аравія або раніше Китай) це була єдина законна форма входу для іноземців.
- Перевага: Місцевий партнер знає мову, закони, корупційні ризики та має зв'язки.
- Ризик: Конфлікт інтересів. Локальний партнер хоче дивідендів зараз, а глобальна корпорація – реінвестування у зростання.

Прямі іноземні інвестиції: Greenfield vs Brownfield

Це найвищий рівень експансії, коли компанія володіє об'єктом на 100%.

- Greenfield Investment («Зелене поле»): Будівництво нового об'єкта з нуля на порожній ділянці.
 - Коли обирають: Коли на ринку немає підходящих компаній для купівлі або коли потрібні надсучасні технології, які важко впровадити на старому заводі.
 - Приклад: Будівництво заводу Intel у Магдебурзі (Німеччина).
- Brownfield Investment / M&A («Коричневе поле»): Покупка існуючого підприємства та його модернізація.
 - Коли обирають: Коли потрібно миттєво отримати частку ринку, готову базу клієнтів та ліцензії.
 - Приклад: Купівля індійського ритейлера Flipkart американською корпорацією Walmart.

Таблиця 9 – Порівняльний аналіз стратегій

Характеристика	Ліцензія / Франшиза	Спільне підприємство	Greenfield (з нуля)	M&A (купівля)
Швидкість входу	Дуже висока	Середня	Низька (роки буд-ва)	Найвища
Витрати	Мінімальні	Розділені	Дуже високі	Максимальні
Рівень контролю	Низький	Середній	Повний	Повний
Ризик активів	Відсутній	Розділений	Максимальний	Максимальний

Фактори вибору форми присутності

Менеджмент приймає рішення на основі трьох факторів (Парадигма OLI Дж. Даннінга):

1. Ownership (Переваги власності): Наскільки унікальні наші патенти? Якщо дуже – краще Greenfield, щоб не вкрали секрети.
2. Location (Переваги локації): Чи є в країні інфраструктура? Якщо ні – тільки Greenfield.
3. Internalization (Переваги інтерналізації): Чи вигідніше нам самим керувати процесом, чи віддати на аутсорс?

Вибір форми міжнародної присутності – це компроміс між контролем та ризиком. У 2026 році тренд зміщується до «Asset-light» стратегій (франчайзинг та цифрові платформи), щоб зберігати гнучкість у нестабільному світі.

3. Управління мережевими структурами в глобальному середовищі.

Сучасна корпорація – це вже не єдиний «моноліт» зі штаб-квартирою в центрі, а геоцентрична мережа, що складається з взаємопов'язаних вузлів (філій, партнерів, постачальників).

Концепція «Корпорації-мережі» (Networked Organization)

У мережевій структурі роль штаб-квартири змінюється з «командира» на «оркестратора».

- Вузли мережі: Це можуть бути внутрішні підрозділи або зовнішні партнери (аутсорсери). Кожен вузол має свою спеціалізацію.
- Горизонтальні зв'язки: Філія в Польщі може розробляти софт для філії в Бразилії, не чекаючи команди з головного офісу в США.
- Спільні цінності: Замість жорстких інструкцій мережа тримається на єдиній корпоративній культурі та спільних ІТ-платформах.

Архітектура зв'язків: Чотири моделі за Бартлеттом та Гошалом

Вибір мережевої структури залежить від балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією:

1. Міжнародна (International): Філії – це лише "щупальця" для збуту. Усі знання та рішення концентруються в центрі.
2. Мультинаціональна (Multidomestic): Філії дуже автономні (як окремі королівства). Кожна країна має свою рекламу, свій склад продукту. (Приклад: Nestlé).
3. Глобальна (Global): Світ розглядається як єдиний ринок. Максимальна стандартизація для економії на масштабі. (Приклад: Intel).
4. Транснаціональна (Transnational): «Думай глобально, дій локально». Найскладніша мережа, де ресурси розподілені, а знання генеруються в будь-якій точці мережі та поширюються по всій корпорації.

Роль цифрових платформ у координації мережі (Контекст 2026)

Цифровізація перетворила корпоративні мережі на «живі організми»:

- Cloud ERP: Єдина система управління ресурсами в хмарі дозволяє бачити залишки на складі в Сінгапурі з офісу в Києві в режимі реального часу.

- Цифрові двійники (Digital Twins): Корпорації створюють віртуальні моделі своїх логістичних мереж, щоб моделювати збої (наприклад, закриття портів) і миттєво перебудовувати маршрути.
- Global Talent Pools: Мережева структура дозволяє наймати найкращих фахівців незалежно від їхньої локації, формуючи віртуальні проектні команди.

Центри компетенцій (Centers of Excellence)

У сучасній мережі певна філія може стати «головною» у світі за певним напрямком.

- Приклад: Філія Siemens в Україні може бути глобальним центром компетенцій з енергетичного інжинірингу, обслуговуючи проекти корпорації по всьому світу. Це робить мережу стійкою: якщо один вузол постраждає, компетенції інших підтримають систему.

Таблиця 10 – Порівняння ієрархії та мережі

Характеристика	Традиційна ієрархія	Глобальна мережа
Комунікації	Вертикальні (зверху вниз)	Багатосторонні (горизонтальні)
Роль філії	Виконавець наказів	Активний партнер, джерело знань
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване (на місцях)
Головна перевага	Контроль та порядок	Гнучкість та інноваційність

Управління глобальною мережею вимагає переходу від «менеджменту через контроль» до «менеджменту через взаємодію». Успішна корпорація 2026 року – це та, де інформація рухається мережею швидше, ніж у конкурентів, а кожен вузол здатен самостійно адаптуватися до змін без втрати зв'язку з цілим.

4. Політичні та крос-культурні ризики міжнародної діяльності.

Міжнародний менеджер має бути не лише економістом, а й дипломатом. Успіх на іноземному ринку залежить від здатності компанії адаптуватися до «правил гри» іншої країни та зрозуміти менталітет її мешканців.

Політичні ризики (Country Risk)

Це ймовірність того, що політичні події або рішення уряду країни негативно вплинуть на прибутковість або активи корпорації.

- Види політичних ризиків:
 - Екстраординарні: Експропріація (націоналізація майна), війни, революції.
 - Операційні: Зміни в податковому законодавстві, обмеження на репатріацію прибутку (заборона виводити валюту за кордон), раптові екологічні заборони.
 - Корупційні: Необхідність сплати хабарів або тиск з боку місцевих олігархічних груп.

– Методи мінімізації:

- Страхування: Використання послуг агентств (наприклад, MIGA від Світового банку).
- Спільні підприємства: Залучення місцевого партнера зі зв'язками в уряді.
- Локалізація: Створення робочих місць та соціальних проектів, щоб стати «своїм» для місцевої влади та громади.

Крос-культурний менеджмент (Cross-Cultural Management)

Культура – це «невидимі правила гри». Найпопулярнішим інструментом її аналізу є Модель 6 культурних вимірів Гірта Хофстеде:

1. Дистанція влади (Power Distance): Як підлеглі ставляться до керівника. В азійських культурах (висока дистанція) наказ боса не обговорюється, у скандинавських (низька) – менеджер є колегою.
2. Індивідуалізм проти Колективізму: Пріоритет власних досягнень (США) чи успіху групи/сім'ї (Японія, Китай).
3. Маскулінність проти Фемінності: Орієнтація на результат і суперництво чи на якість життя та співпрацю.
4. Уникнення невизначеності: Наскільки люди бояться змін та вимагають чітких інструкцій.
5. Довгострокова орієнтація: Фокус на майбутніх винагородах чи на миттєвому результаті.
6. Допущення (Indulgence): Рівень контролю над власними бажаннями та імпульсами.

Культурні пастки та приклади провалів

Багато корпорацій зазнали фіаско через «культурну сліпоту»:

- Приклад Walmart у Німеччині: Американський ритейлер намагався впровадити «примусові посмішки» касирів та допомогу в пакуванні пакетів. Німецькі покупці сприйняли це як фальш та втручання в особистий простір, а працівники протестували проти ранкових корпоративних розминок. Компанія пішла з ринку зі збитками в 1 млрд \$.
- Приклад маркетингових помилок: Компанія Pampers у Японії спочатку використовувала образ лелеки на упаковці (як у США). Але в японському фольклорі дітей приносять не лелеки, а гігантські персики. Покупці були збиті з пантелику.

Стратегії культурної адаптації

Сьогодні корпорації використовують три підходи до управління персоналом за кордоном:

1. Етноцентричний: Усі ключові посади в філії займають менеджери з головного офісу (експати).
2. Поліцентричний: Керують тільки місцеві кадри, які краще знають ринок.
3. Геоцентричний: Посади займають найкращі фахівці світу незалежно від паспорта (найсучасніший підхід).

Міжнародна стратегія 2026 року будується на концепції «Cultural Intelligence» (CQ) – культурного інтелекту. Компанія, яка нездатна вийти за межі своєї домашньої логіки, завжди програватиме локальним гравцям. Глобальна мережа працює лише тоді, коли вона поважає локальні контексти.

ТЕМА 6. ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО (ІНТРАПРЕНЕРСТВО)

1. Концепція інтрапренерства: сутність, передумови виникнення та відмінності від традиційного підприємництва.
2. Організаційні моделі впровадження інтрапренерства в корпоративну структуру.
3. Механізми стимулювання та ресурсного забезпечення внутрішніх інновацій.
4. Бар'єри на шляху розвитку інтрапренерства та методи їх подолання.

1. Концепція інтрапренерства: сутність, передумови виникнення та відмінності від традиційного підприємництва.

Інтрапренерство (Intrapreneurship) – це система управління, при якій співробітникам корпорації дозволяється діяти як підприємцям: висувати ідеї, брати на себе ризики та створювати нові продукти або напрямки бізнесу всередині існуючої компанії.

Сутність та психологічний портрет інтрапренера

Інтрапренер – це не просто творча людина, а "бунтівник з бізнес-планом".

- Автономія: Він прагне свободи в прийнятті рішень.
- Вміння долати опір: Оскільки корпорації за своєю природою консервативні, інтрапренер повинен вміти «продавати» свою ідею керівництву.
- Відповідальність: На відміну від звичайного виконавця, він сприймає проект як свій власний бізнес.

Таблиця 11 – Відмінності: Підприємець (Entrepreneur) vs Інтрапренер (Intrapreneur)

Характеристика	Підприємець	Інтрапренер
Ресурси	Шукає сам (кредити, власні кошти)	Використовує ресурси корпорації (бюджет, R&D)
Ризик	Прямий (ризикуює власним капіталом)	Кар'єрний (ризикуює репутацією, посадою)
Бар'єри	Ринок та конкуренти	Корпоративна бюрократія та внутрішній опір

Винагорода	Весь прибуток належить йому	Бонуси, частка в проекті, кар'єрний ріст
------------	-----------------------------	--

Передумови виникнення

Корпорації змушені ставати інтрапренерськими через кілька факторів:

- «Дилема інноватора»: Великі компанії настільки зайняті обслуговуванням поточних клієнтів, що пропускають нові ринки (як Kodak пропустив цифрове фото). Інтрапренерство допомагає цього уникнути.
- Утримання талантів: Найкращі співробітники поколінь Z та Alpha не хочуть бути «гвинтиками». Якщо їм не дати реалізувати ідеї всередині, вони звільняться і створять стартап-конкурент.
- Швидкість ринку: Централізоване ухвалення рішень надто повільне для епохи III.

Знамениті приклади інтрапренерства

- Sony PlayStation: Кен Кутарагі, молодий інженер Sony, почав працювати над ігровою приставкою в таємниці від керівництва, яке вважало ігри «дитячими іграшками». Завдяки підтримці генерального директора, який побачив потенціал, цей проект став головним джерелом прибутку Sony на десятиліття.
- Google «20% Time»: Раніше компанія офіційно дозволяла інженерам витрачати 20% робочого часу на власні проекти. Так з'явилися Gmail та Google News.
- Post-it Notes (3M): Співробітник компанії 3M Спенсер Сільвер випадково створив слабкий клей, а його колега Арт Фрай знайшов йому застосування – липучки для закладок у книгах. Це класичний приклад того, як корпоративна свобода перетворює помилку на мільярдний бізнес.
- Amazon Prime: Ідея безкоштовної швидкої доставки за підписку належала не Безосу, а команді інтрапренерів всередині компанії, які прорахували лояльність клієнтів.

Інтрапренерство – це спосіб поєднати масштаб корпорації (гроші, лабораторії, бренди) з енергією стартапу. Успішна корпорація 2026 року – це та, яка створює «безпечне середовище» для внутрішніх експериментів, де помилка вважається досвідом, а не приводом для звільнення.

2. Організаційні моделі впровадження інтрапренерства в корпоративну структуру.

Корпорації використовують кілька основних моделей для того, щоб відокремити радикальні інновації від повсякденної операційної рутини.

Модель «Skunk Works» (Секретні автономні групи)

Назва пішла від секретного підрозділу компанії Lockheed Martin. Це невелика група фахівців, яку повністю звільняють від стандартної звітності, дрес-коду та корпоративних правил.

- Суть: Команда працює над секретним або проривним проектом у фізично віддаленому місці.
- Мета: Максимальна швидкість та конфіденційність.
- Приклад: Розробка першого IBM PC велася окремою групою в Бока-Ратон, подалі від головного офісу, щоб жорсткі корпоративні стандарти IBM не завадили створити персональний комп'ютер.

Внутрішні бізнес-інкубатори та акселератори

Це структури всередині корпорації, куди будь-який співробітник може прийти зі своєю ідеєю («pitch deck»).

- Як це працює: Якщо ідея проходить відбір, співробітник отримує бюджет, наставника (ментора) і час (наприклад, 3–6 місяців), щоб створити прототип.
- Приклад: Area 120 у компанії Google. Це внутрішній акселератор, де працівники можуть працювати над своїми проектами на повну ставку. Якщо проект успішний, він стає частиною екосистеми Google.

Корпоративний венчурний капітал (Corporate Venture Capital – CVC)

Це модель, де корпорація створює власний інвестиційний фонд.

- Суть: Замість того, щоб розробляти все самим, компанія інвестує у зовнішні стартапи або допомагає власним співробітникам заснувати окрему компанію (spin-off).
- Мета: Отримати доступ до технологій, які можуть підірвати ринок у майбутньому.
- Приклад: Intel Capital або BMW i Ventures. Вони інвестують у сотні молодих компаній, щоб тримати руку на пульсі інновацій.

Модель «Нового підприємства» (New Venture Division)

Створення окремого департаменту, який займається лише новими бізнесами, що не пов'язані з основним продуктом компанії.

- Суть: Це постійний підрозділ, який має власний бюджет і право наймати людей з ринку, а не тільки зсередини корпорації.

Таблиця 12 – Порівняльна таблиця моделей

Модель	Рівень автономії	Основна перевага	Кому підходить
Skunk Works	Найвищий	Швидкість і секретність	Радикальні технологічні прориви
Інкубатор	Середній	Масове залучення персоналу	Покращення продуктів, сервісні інновації
CVC (Венчур)	Високий (зовнішній)	Доступ до всього ринку	Фінансове хеджування та моніторинг трендів

Концепція «Дворукої організації» (Ambidextrous Organization)

Це ідеальна модель 2026 року, де корпорація вміє робити дві речі одночасно:

1. Exploitation (Експлуатація): Максимально ефективно заробляти гроші на поточному бізнесі (стабільність).
2. Exploration (Дослідження): Постійно шукати та тестувати нові ризиковані ідеї через інтрапренерські структури (зміни).

Приклад з життя: Компанія Amazon. Їхній основний ритейл-бізнес працює як годинник (експлуатація), тоді як підрозділи на кшталт AWS (хмарні сервіси) або розробка дронів вирости з інтрапренерських ініціатив (дослідження).

Організаційна модель інтрапренерства має забезпечувати ізоляцію (захист від бюрократії), але водночас гарантувати інтеграцію (доступ до ресурсів та каналів збуту корпорації). Без чітко визначеної структури інтрапренерство перетворюється на звичайне «хобі» співробітників у вільний час.

3. Механізми стимулювання та ресурсного забезпечення внутрішніх інновацій.

Для успіху інтрапренерства корпорація має перетворитися з «командно-адміністративної системи» на «внутрішній ринок», де ідеї конкурують за ресурси.

Внутрішній ринок капіталу (Internal Capital Market)

Замість того, щоб чекати річного перегляду бюджету, корпорації впроваджують механізми швидкого фінансування:

- Інноваційні гранти: Невеликі суми, які видаються «під ідею» без складної бюрократії (наприклад, 5–10 тис. \$ на створення першого прототипу).
- Внутрішній краудфандинг: Платформи, де співробітники можуть "голосувати" віртуальною валютою за проекти колег. Проекти, що набрали найбільше голосів, отримують фінансування від компанії.
- Поетапне фінансування (Staged Financing): Гроші виділяються не всі одразу, а порціями (траншами) після досягнення конкретних результатів (milestones), як це роблять справжні венчурні капіталісти.

Система мотивації «High Risk – High Reward»

Звичайна премія за виконання плану не працює для інтрапренера, бо він ризикує більше за інших. Мотивація має бути дворівневою:

- Матеріальна (Фінансова):
 - o Phantom Stock (Фантомні акції): Співробітник отримує право на виплати, еквівалентні зростанню вартості його проекту.
 - o Частка в прибутку (Profit Sharing): Відсоток від доходу, який принесе новий продукт протягом перших років.

- Співінвестування: У 2026 році стає популярною модель, де інтрапренер вкладає частину своєї зарплати в проект, стаючи його реальним співвласником.
- Нематеріальна (Статусна):
 - Визнання: Публічне висвітлення успіху, нагороди «Інноватор року».
 - Час (Slack Time): Офіційний дозвіл витратити частину робочого тижня на свій проект (як 20% у Google або 15% у 3M).
 - Право на помилку: Гарантія того, що у разі провалу проекту співробітник повернеться на свою попередню посаду без втрати в зарплаті.

Право на інтелектуальну власність (IP)

Це складне юридичне питання. Зазвичай усе, що створено в робочий час, належить корпорації. Однак прогресивні компанії пропонують:

- Спільне володіння патентами: Прізвище автора вказується в патенті, а він отримує авторську винагороду.
- Ліцензування назад: Якщо корпорація вирішить не розвивати ідею, вона може дозволити співробітнику піти з компанії і відкрити власний стартап на основі цієї ідеї на пільгових умовах.

Доступ до інфраструктури (The Asset Advantage)

Головний ресурс інтрапренера – це не гроші, а потужності корпорації:

- Лабораторії та обладнання: Можливість використовувати R&D-центри у нічний час або вихідні.
- Клієнтська база: Доступ до реальних клієнтів для тестування ідей (MVP – Minimum Viable Product).
- Бренд: Набагато легше продати нову ідею, якщо на візитці стоїть логотип Microsoft або Siemens, а не невідомого стартапу.

Приклади ресурсного забезпечення:

- Adobe «Kickbox»: Компанія Adobe видає будь-якому співробітнику червону коробку, в якій лежить інструкція з інновацій, методика тестування ідей та передплачена картка на 1000 \$, яку можна витратити на проект без звіту перед босом.
- Haier «Rendanheiyi»: Китайський гігант побутової техніки розділив компанію на тисячі мікро-підприємств. Кожна група сама вирішує, кого наймати і як розподіляти прибуток, фактично працюючи на самофінансуванні.

Ресурсне забезпечення інтрапренерства – це перетворення «бюджетних витрат» на «внутрішні інвестиції». Система мотивації має бути такою, щоб активним людям було вигідніше реалізувати ідею всередині корпорації, ніж йти на вільний ринок.

4. Бар'єри на шляху розвитку інтрапренерства та методи їх подолання.

У літературі з менеджменту існує термін «корпоративні імунні клітини». Це менеджери та процеси, які намагаються «знищити» будь-яку нову ідею, бо вона загрожує стабільності поточної структури.

Ключові бар'єри (Corporate Killers)

- Культура страху помилки: Якщо у компанії за невдачу карають (звільненням, позбавленням премії), ніхто не ризикуватиме. Інтрапренерство потребує культури «Fail Fast, Fail Cheap» (помиляйся швидко і дешево).
- Бюрократія та довгий цикл узгоджень: Якщо для закупівлі деталі за 100\$ потрібно 10 підписів, інновація помре раніше, ніж з'явиться прототип.
- Борьба за ресурси (Internal Politics): Керівники діючих підрозділів можуть саботувати нові проекти, бо ті «відбирають» у них бюджет або талановитих співробітників.
- Синдром «Винайдено не нами» (Not Invented Here): Відторгнення ідей, які приходять «знизу» або з іншого відділу.
- Конфлікт з поточним бізнесом (Cannibalization): Страх, що новий продукт зробить непотрібним старий, на якому компанія зараз заробляє (як цифрові камери вбили бізнес на плівці).

2. Методи подолання бар'єрів

Для того, щоб інтрапренерство вижило, корпорація має застосувати спеціальні управлінські «антибіотики»:

1. Підтримка «зверху» (Top Management Sponsorship): Кожен значущий проект повинен мати куратора з вищого керівництва (C-level), який захищатиме команду від бюрократичних атак.
2. Виокремлення «безпечного простору»: Фізичне та юридичне відокремлення інноваційних команд від основного офісу (моделі, які ми розбирали у Питанні 2).
3. Зміна KPI (Key Performance Indicators): Не можна оцінювати стартап на ранній стадії за показником ROI (повернення інвестицій). Потрібні «інноваційні метрики»: кількість протестованих гіпотез, швидкість навчання, відгуки перших клієнтів.
4. Створення «Портфеля ідей»: Керівництво має розуміти, що з 10 проектів 9 можуть провалитися, і це нормально. Успіх одного покрийє всі витрати.

3. Роль корпоративного «Дипломата»

У сучасних компаніях з'являється роль Innovation Manager. Його задача – не вигадувати ідеї, а бути «перекладачем» між мовою стартапу (хаос, швидкість) та мовою корпорації (звіти, аудит), допомагаючи їм співіснувати.

Приклади подолання опору:

- General Electric (GE): За часів Джеффа Іммельта компанія впровадила програму FastWorks. Вони навчили тисячі менеджерів працювати за методологією Lean Startup, що дозволило скоротити час розробки газових турбін та медичного обладнання вдвічі, зламавши стару бюрократичну ієрархію.

- Kodak (антиприклад): Інженер Стівен Сассон винайшов цифрову камеру в 1975 році, працюючи в Kodak. Але керівництво заблокувало ідею, бо боялося, що це знищить продаж плівки. Результат – банкрутство компанії через 30 років.

Головний ворог інтрапренера – це не конкуренти, а внутрішня інерція. Подолання бар'єрів вимагає не просто грошей, а радикальної зміни «корпоративної ДНК»: переходу від контролю до довіри та від стабільності до постійного експерименту.

ТЕМА 7. КОРПОРАТИВНИЙ БРЕНДИНГ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

1. Корпоративний бренд як стратегічний актив: сутність, архітектура та відмінності від товарного брендингу.
2. Технології формування та захисту корпоративної репутації в цифровому середовищі.
3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-рейтинги як інструменти капіталізації бренду.

1. Корпоративний бренд як стратегічний актив: сутність, архітектура та відмінності від товарного брендингу.

Корпоративний брендинг – це практика просування назви самої компанії як бренду, на відміну від просування окремих продуктів чи послуг. Якщо товарний бренд відповідає на питання «Що я купую?», то корпоративний бренд відповідає на питання «У кого я купую?».

Сутність: Ідентичність vs Імідж

Для розуміння природи бренду менеджер має розрізняти два поняття:

- Корпоративна ідентичність (Identity): Це те, ким компанія є насправді (її цінності, культура, візія). Це те, що компанія транслює «зсередини назовні».
- Корпоративний імідж (Image): Це те, як компанію сприймає публіка. Це «дзеркало», яке може бути викривленим.

Мета менеджменту: Максимально зблизити ідентичність та імідж, щоб уникнути репутаційного розриву.

Архітектура корпоративного бренду

Залежно від того, як компанія пов'язує своє ім'я з продуктами, виділяють дві основні стратегії:

- «Брендований дім» (Branded House): Усі суббренди використовують ім'я материнської компанії.
 - Приклад: Apple (iPhone, iPad, Apple Watch), Virgin (Virgin Atlantic, Virgin Media, Virgin Galactic), FedEx.
 - Плюс: Економія на маркетингу (успіх одного продукту підсилює всі інші).
 - Мінус: Ризик «доміно» (проблема з одним продуктом кидає тінь на всю корпорацію).

- «Дім брендів» (House of Brands): Корпорація володіє багатьма брендами, які зовні ніяк не пов'язані з нею.
 - Приклад: Procter & Gamble (P&G) володіє Ariel, Tide, Pampers, Gillette. Споживач може навіть не знати, хто виробник.
 - Плюс: Диверсифікація ризиків; можливість працювати в різних цінових сегментах (люксовий та економ-бренд під одним дахом).
 - Мінус: Величезні витрати на розкрутку кожного окремого імені.

Таблиця 13 – Відмінності від товарного брендингу

Характеристика	Товарний брендинг	Корпоративний брендинг
Цільова аудиторія	Тільки споживачі	Усі стейкхолдери (інвестори, влада, персонал)
Життєвий цикл	Може бути коротким (мода)	Довгостроковий (десятиліття)
Відповідальний	Бренд-менеджер	СЕО та топ-менеджмент
Фундамент	Характеристики товару	Цінності та місія компанії

Стратегічні переваги сильного корпоративного бренду

1. Залучення талантів (Employer Branding): Найкращі фахівці хочуть працювати в Google або SpaceX не через зарплату, а через бренд роботодавця.
2. Зниження вартості капіталу: Інвестори довіряють компаніям з чистою репутацією, що знижує відсотки за кредитами.
3. Лояльність у часи криз: Якщо компанія з сильним брендом робить помилку, споживачі схильні пробачити її швидше (так званий «репутаційний буфер»).

Приклади з практики:

- Alphabet: Коли Google реструктуризувався в Alphabet, це був крок з управління корпоративним брендом. Вони відокремили "пошуковик" від ризикованих проєктів (безпілотники, медицина), щоб невдачі в інноваціях не псували репутацію основного прибуткового бренду.
- Patagonia: Компанія побудувала такий сильний корпоративний бренд на основі екологічності, що клієнти готові платити преміальну ціну, просто щоб бути причетними до цінностей компанії ("Don't buy this jacket" — знаменита реклама, що закликала до свідомого споживання).

Корпоративний бренд – це «обіцянка», яку компанія дає суспільству. У 2026 році він перестав бути просто логотипом і став інструментом управління капіталізацією: інвестори купують не акції заводів, а віру в сталість і майбутнє бренду.

2. Технології формування та захисту корпоративної репутації в цифровому середовищі.

Корпоративна репутація – це сукупна оцінка діяльності компанії всіма її стейкхолдерами (клієнтами, працівниками, інвесторами, державою). Це те, що люди кажуть про вас, коли ви виходите з кімнати.

Фактори репутаційного капіталу

Репутація не виникає з реклами. Вона базується на семи стовпах (за моделлю Reptrak):

1. Продукти та послуги: Якість та інноваційність.
2. Управління: Прозорість та етичність бізнесу.
3. Робоче середовище: Як компанія ставиться до працівників.
4. Громадянська позиція: Підтримка суспільно важливих проектів.
5. Фінансова результативність: Прибутковість та стабільність.
6. Лідерство: Авторитет та візія керівників (CEO).
7. Інновації: Здатність адаптуватися до майбутнього.

Управління репутацією в цифрову епоху (Digital Reputation Management)

У 2026 році головна складність полягає в тому, що компанія більше не володіє своїм брендом одноосібно – ним володіє спільнота в інтернеті.

- Моніторинг у реальному часі: Використання ШІ-інструментів для аналізу тональності згадок (sentiment analysis) у соцмережах 24/7.
- Робота з лідерами думок (Influencer Relations): Репутація сьогодні часто передається через довіру до конкретних блогерів чи експертів.
- SEO-активізм: Сучасний керівник має мати публічний голос. Коли CEO мовчить під час глобальних криз, це сприймається як слабкість або байдужість.

Антикризовий PR: Алгоритм захисту

Коли стається репутаційна криза (витік даних, екологічна аварія, скандал з персоналом), діє правило «Золотої години»: якщо компанія не надасть адекватної відповіді протягом першої години, інформаційний вакуум заповнять чутки.

Етапи антикризової комунікації:

1. Визнання проблеми: Не заперечувати очевидне.
2. Емпатія: Висловити співчуття постраждалим (людям, природі).
3. Дія: Чітко сказати, що компанія робить прямо зараз, щоб виправити ситуацію.
4. Трансформація: Пообіцяти та довести зміни в системі, щоб це не повторилося.

Приклади репутаційних кейсів

- Кейс United Airlines (Негативний): Коли пасажира силоміць витягли з літака, відео миттєво стало вірусним. Початкова реакція CEO була сухою та формальною («ми просто перерозподіляли місця»). Це призвело до обвалу акцій на сотні мільйонів доларів. Лише після публічного каяття та зміни внутрішніх правил репутація почала відновлюватися.

- Кейс KFC (Позитивний): Коли в Британії у KFC закінчилася курка через логістичний збій, вони випустили рекламу з порожнім бакетом, де літери переставили на «FCK». Щирість і самоіронія перетворили величезний провал на репутаційну перемогу.

Таблиця 14 – Порівняння: Традиційний PR vs Цифровий PR 2026

Характеристика	Традиційний PR	Цифровий (Modern) PR
Швидкість	Дні/тижні (прес-релізи)	Секунди (соцмережі)
Напрямок	Монолог (від компанії до мас)	Діалог (взаємодія з коментарями)
Джерело довіри	Офіційні ЗМІ	Звичайні користувачі, співробітники
Контроль	Високий	Низький (вірусність непередбачувана)

Захист репутації сьогодні – це не приховування правди, а радикальна прозорість. У світі, де все можна перевірити за допомогою смартфона, єдиним надійним захистом репутації є реальна відповідність дій компанії її словам.

3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-рейтинги як інструменти капіталізації бренду.

Сьогодні інвестори та споживачі оцінюють компанію не лише за прибутком, а й за її впливом на планету та суспільство.

Еволюція: Від благодійності до ESG

- Традиційна КСВ (Корпоративна соціальна відповідальність): Добровільні акції, висадка дерев, спонсорство дитячих майданчиків. Це часто сприймалося як «відкуп» за гріхи бізнесу.
- ESG (Екологія, Соціальна сфера, Управління): Це набір вимірюваних показників, інтегрованих у бізнес-модель.
 - E (Environmental): Як компанія бореться зі зміною клімату, як утилізує відходи.
 - S (Social): Як компанія дбає про інклюзивність, безпеку праці та розвиток громад.
 - G (Governance): Наскільки прозоре управління, чи немає корупції, чи різноманітний склад Ради директорів.

Чому ESG напряду впливає на капіталізацію?

1. Доступ до капіталу: Найбільші інвестиційні фонди світу (наприклад, BlackRock) офіційно заявляють: вони не інвестуватимуть у компанії з низьким рейтингом ESG.
2. Лояльність поколінь Z та Alpha: Більше 70% молодих людей готові переплачувати за бренд, який має чітку етичну позицію, і бойкотуватимуть «токсичні» компанії.

3. Зниження ризиків: Високий показник ESG означає, що компанія менш вразлива до екологічних штрафів, судових позовів від працівників чи корупційних скандалів.

Ризик «Грінвошингу» (Greenwashing)

Це спроба компанії видати себе за екологічну або етичну, не змінюючи реальних бізнес-процесів.

- Чим це небезпечно: У 2026 році існують тисячі незалежних розслідувачів та ШІ-алгоритмів, які миттєво викривають брехню. Грінвошинг призводить до найважчих репутаційних криз.
- Приклад: Компанія H&M зіткнулася з критикою, коли їхню програму переробки одягу назвали оманливою, оскільки більша частина речей все одно опинялася на звалищах.

Роль ESG у брендингу роботодавця

Сьогодні фахівці шукають «Purpose» (сенс). Людина з високою кваліфікацією обере компанію, яка не просто заробляє гроші, а, наприклад, розробляє доступні ліки або впроваджує сонячну енергетику. Сильний бренд роботодавця неможливий без соціальної місії.

Таблиця 15 – Вплив ESG-факторів на стейкхолдерів

Стейкхолдер	Що він очікує від ESG?	Результат для бренду
Інвестори	Прозорість та низькі ризики	Ріст вартості акцій
Клієнти	Етичне виробництво	Повторні покупки, лояльність
Працівники	Справедливість та розвиток	Менша плинність кадрів
Держава	Дотримання норм	Податкові пільги, відсутність штрафів

Компанії з високим рівнем соціальної відповідальності отримують «кредит довіри», який дозволяє їм виживати в часи економічних штормів. ESG – це шлях від «найкращої компанії у світі» до «найкращої компанії для світу».

ТЕМА 8 КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ

1. Еволюція концепцій маркетингу та стратегічна сутність клієнтоорієнтованості.
2. Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management – CEM).
3. Цифровізація та персоналізація: використання Big Data та ШІ для поглиблення клієнтських відносин.
4. Економіка лояльності та концепція довічної вартості клієнта (Customer Lifetime Value – CLV).

1. Еволюція концепцій маркетингу та стратегічна сутність клієнтоорієнтованості.

Клієнтоорієнтованість – це не усмішка офіціанта чи швидка відповідь у чаті. Це стратегічний підхід, за якого всі рішення корпорації (від закупівлі сировини до розробки ПЗ) приймаються через призму користі для кінцевого споживача.

Еволюція моделей бізнесу: від продукту до клієнта

Раніше бізнес розвивався лінійно, але під тиском конкуренції пріоритети змінилися:

- Продуктоцентрована модель (Product-centric): «Ми створюємо чудовий продукт і шукаємо, кому його продати». Успіх вимірюється обсягом продажів та часткою ринку.
- Клієнтоцентрована модель (Customer-centric): «Ми вивчаємо потреби конкретного клієнта і створюємо продукти, що розв'язують його проблеми». Успіх вимірюється лояльністю та часткою в «гаманці» клієнта.

Складові клієнтоорієнтованості

Вона поділяється на два рівні, які мають працювати синхронно:

1. Зовнішня: Сервіс, зручність, персоналізація, якість комунікацій.
2. Внутрішня: Корпоративна культура, де кожен відділ (навіть бухгалтерія чи IT) розуміє, як його робота впливає на задоволеність клієнта.

Клієнтоорієнтованість як інтегрована корпоративна культура

Для того, щоб стратегія працювала, вона має бути вшита в «ДНК» компанії:

- Децентралізація рішень: Працівники першої лінії (фронт-офіс) мають право самостійно вирішувати проблеми клієнта без узгодження з 10 начальниками.
- Зворотний зв'язок: Скарги розглядаються не як проблема, а як безкоштовна консультація щодо покращення бізнесу.
- Цінності понад скрипти: Співробітники діють виходячи з щирого бажання допомогти, а не просто зачитують текст з папірця.

Приклади світових лідерів

- Zappos (інтернет-магазин взуття): Їхня стратегія базується на «Доставці щастя» (Delivering Happiness). Відомий випадок, коли менеджер підтримки розмовляв з клієнтом 10 годин поспіль, допомагаючи йому не лише з вибором товару, а й просто надаючи емоційну підтримку. Для Zappos це не витрата часу, а інвестиція в репутацію.
- Amazon: На кожній важливій зустрічі Джефф Безос залишав порожній стілець, заявляючи, що на ньому сидить «найважливіша людина в кімнаті – наш клієнт». Це змушувало менеджерів думати, як їхні рішення вплинуть на людину на тому боці екрана.
- Apple: Вони не запитували людей, який телефон вони хочуть (споживач часто не знає цього). Вони досліджували приховані болі (незручні

інтерфейси, складність) і створили екосистему, де все працює інтуїтивно.

Таблиця 16 – Порівняльна таблиця: Два підходи до стратегії

Параметр	Продуктоорієнтована компанія	Клієнтоорієнтована компанія
Головне питання	Які ще функції ми можемо додати?	Які ще проблеми клієнта ми можемо вирішити?
Ключова метрика	Прибуток від продажу одиниці	Довічна вартість клієнта (CLV)
Джерело ідей	R&D лабораторія / Інженери	Глибоке вивчення поведінки споживача
Організація	Відділи за продуктовими лініями	Відділи за сегментами клієнтів

Клієнтоорієнтованість – це операційна система корпорації. Вона вимагає відмови від миттєвого прибутку на користь довгострокових відносин. Тільки ті компанії, які зможуть стати «партнерами» для своїх клієнтів, виживуть в умовах гіперконкуренції.

2. Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management – CEM).

Customer Experience (CX) – це сукупність усіх емоцій, почуттів та знань, які виникають у клієнта в результаті взаємодії з корпорацією.

Проектування «Карти подорожі клієнта» (Customer Journey Map – CJM) Це візуалізація шляху споживача від моменту, коли він відчув потребу, до моменту післяпродажного обслуговування (або навіть утилізації продукту).

Ключові елементи CJM:

- Точки контакту (Touchpoints): Пост у соцмережі, сайт, додаток, дзвінок менеджера, пакування, термінал оплати.
- Дії клієнта: Що саме він робить у кожній точці.
- Емоції та "Больові точки" (Pain Points): Де клієнт дратується? Де він змушений чекати? Де інтерфейс незрозумілий?
- Моменти істини (Moments of Truth): Критичні етапи, де клієнт приймає рішення: залишитися з вами чи піти до конкурента.

Приклад: Авіакомпанія аналізує не лише політ, а весь шлях: від пошуку квитка до отримання багажу. Якщо багаж видали через годину — весь позитивний досвід від комфортного перельоту буде нівельований.

Метрики вимірювання клієнтського досвіду

У 2026 році корпорації використовують три головні індикатори:

1. NPS (Net Promoter Score): «Наскільки ви готові рекомендувати нас друзям?». Визначає частку «промоутерів» (фанатів) та «детракторів» (критиків).
2. CSAT (Customer Satisfaction Score): Оцінка задоволеності конкретною дією (наприклад, оцінка якості розмови з оператором).

3. CES (Customer Effort Score): «Наскільки легко вам було вирішити проблему?». Сьогодні мінімізація зусиль клієнта – головний тренд. Якщо клієнту довелося тричі пояснювати проблему різним операторам, ваш CES – незадовільний.

Роль емоційного інтелекту та сервіс-дизайну

Сервіс-дизайн – це проєктування послуги так, щоб вона була зручною для користувача.

- Передбачуваність: Клієнт має знати, що буде далі.
- Персоналізація: Звернення на ім'я, пам'ять про попередні замовлення.
- Wow-ефект: Невелика приємна несподіванка (наприклад, безкоштовний апгрейд номера в готелі), яка створює емоційний зв'язок.

Приклади впровадження CEM

- Starbucks: Вони продають не каву, а «третє місце» (між домом і роботою). Написання імені на стаканчику – це проста технологія створення персоналізованого досвіду.
- Disney: Використовує браслети MagicBand, які є одночасно квитком, ключем від номера і гаманцем. Це максимально знижує зусилля клієнта (CES) і дозволяє насолоджуватися парком.
- Monobank (Україна): Висока лояльність побудована на дизайні інтерфейсу, швидкості операцій та котиках у додатку, що робить досвід використання банківського продукту емоційно приємним.

Таблиця 17 – Рівні задоволеності клієнта

Рівень	Стан клієнта	Результат для бізнесу
Нижче очікувань	Гнів, розчарування	Негативні відгуки, відтік
На рівні очікувань	Спокій (байдужість)	Клієнт піде, якщо в іншого буде дешевше
Вище очікувань	Захоплення, здивування	Лояльність та рекомендації

Управління досвідом (CEM) – це перехід від «продажу товарів» до «проектування відчуттів». Сьогодні виграє не той, хто має нижчу ціну, а той, хто створює найбільш безшовний, легкий та емоційно привабливий шлях для свого клієнта.

3. Цифровізація та персоналізація: використання Big Data та ШІ для поглиблення клієнтських відносин.

У сучасній корпоративній стратегії технології – це не просто інструменти автоматизації, а засіб переходу від масового маркетингу до «гіперперсоналізації».

Концепція «Ринку одного споживача» (Segment-of-One)

Завдяки Big Data корпорації відходять від поділу клієнтів на широкі групи (наприклад, «чоловіки 25–35 років»). Замість цього створюється унікальний профіль для кожного окремого користувача.

- Гіперперсоналізація: Це налаштування продукту, ціни та комунікації під конкретну людину в режимі реального часу.
- Приклад: Netflix або Spotify. Їхні алгоритми створюють унікальну головну сторінку для кожного з мільйонів користувачів. Ви бачите не «популярне», а те, що з імовірністю 99% сподобається саме вам.

Прогностична аналітика (Predictive Analytics)

Штучний інтелект аналізує минулу поведінку клієнта, щоб передбачити його майбутні потреби.

- Прогнозування відтоку (Churn Prediction): ШІ помічає, що клієнт став рідше заходити в додаток або перестав реагувати на знижки, і автоматично надсилає йому спеціальну пропозицію, щоб утримати.

- Передбачувані покупки:

Приклад: Amazon використовує патентовану систему «передбачуваної доставки». Вони починають відвантажувати товар на найближчий до вас склад ще до того, як ви натиснули кнопку «купити», базуючись на вашій історії пошуку.

ШІ у точках контакту: Чат-боти та віртуальні асистенти

Зараз клієнтський сервіс є гібридним:

- Перша лінія: Розумні боти на базі великих мовних моделей (як Gemini або ChatGPT) вирішують 80% рутинних запитів миттєво і 24/7.
- Емоційний аналіз: ШІ аналізує голос або текст клієнта. Якщо програма відчуває роздратування, вона миттєво перемикає діалог на досвідченого менеджера-людину.

Етичні аспекти та «Економіка довіри»

Використання Big Data має і зворотний бік – ризик втручання в приватність.

- Прозорість даних: Корпорації, що процвітають у 2026 році, не «крадуть» дані, а пропонують чесний обмін: «Дайте нам доступ до вашої історії покупок, і ми зробимо ваше життя легшим/дешевшим».
- Кібербезпека: Репутація клієнтоорієнтованої компанії миттєво руйнується у разі витоку персональних даних.

Таблиця 18 – Традиційний vs Технологічний підхід

Функція	Традиційний підхід	Підхід на основі ШІ та Big Data
Сегментація	Широкі демографічні групи	Кожна людина – окремий сегмент
Реакція	Реагування на скаргу	Запобігання проблемі (проактивність)
Аналіз	Опитування, фокус-групи	Аналіз реальної поведінки в реальному часі

Функція	Традиційний підхід	Підхід на основі ІІІ та Big Data
Комунікація	Масові розсилки всім	Персональне повідомлення в потрібний час

Корпорація Sephora використовує доповнену реальність (AR) та ІІІ у своєму додатку. Клієнт може «приміряти» макіяж віртуально. ІІІ аналізує тип шкіри та історію покупок, пропонуючи ідеальний тон. Це знімає страх помилки при покупці та робить процес вибору розвагою.

Цифровізація перетворила клієнтоорієнтованість з «мистецтва вгадування» на «науку точного розрахунку». Клієнт очікує, що компанія знатиме його потреби. Технології дозволяють великим корпораціям зберігати індивідуальний підхід, який раніше був притаманний лише маленьким сімейним крамницям.

4. Економіка лояльності та концепція довічної вартості клієнта (Customer Lifetime Value – CLV).

У стратегічному менеджменті клієнт розглядається як довгостроковий фінансовий актив. Основна мета – не разовий продаж, а максимізація прибутку від клієнта протягом усього періоду співпраці.

Поняття Customer Lifetime Value (CLV / LTV)

CLV (Customer Lifetime Value) – це прогноз чистого прибутку, який компанія отримує від одного клієнта за весь час відносин з ним.

$CLV = \text{Середній чек} \times \text{Частота покупок} \times \text{Тривалість відносин} - \text{Витрати на обслуговування}$

- Чому це важливо: Якщо CLV клієнта становить 5000\$, то компанія може дозволити собі витратити 500\$ на його залучення (CAC – Customer Acquisition Cost). Якщо ж компанія дивиться тільки на перший продаж у 100\$, вона ніколи не інвестуватиме в сервіс.

Стратегія перетворення клієнтів на «Адвокатів бренду»

Лояльність має свої рівні розвитку (Сходи лояльності):

1. Потенційний клієнт: Тільки придивляється.
2. Покупець: Зробив першу покупку.
3. Постійний клієнт: Повертається регулярно.
4. Прихильник: Купує тільки у вас, навіть якщо у конкурента трохи дешевше.
5. Адвокат бренду: Безкоштовно рекламує вас друзям, захищає в соцмережах і відчуває себе частиною спільноти.

Механізми формування довгострокового партнерства

У 2026 році традиційні бонуси замінюються на екосистемний підхід:

- Підписочна модель (Subscription Economy): Клієнт платить не за товар, а за доступ до сервісу (Adobe, Amazon Prime, Netflix). Це гарантує стабільний грошовий потік і високий рівень утримання (Retention Rate).

- Емоційна лояльність: Створення спільнот навколо бренду (Harley-Davidson, Apple, LEGO). Клієнти купують ідентичність, а не просто продукт.
- Гейміфікація: Перетворення процесу взаємодії на гру з рівнями, досягненнями та статусами.

Роль утримання (Retention) проти залучення (Acquisition)

Статистика 2026 року підтверджує:

- Збільшення рівня утримання клієнтів лише на 5% може підвищити прибуток компанії на 25–95%.
- Лояльні клієнти купують частіше, мають вищий середній чек і менш чутливі до зміни ціни.

Приклади економіки лояльності:

- Starbucks: Їхній додаток – одна з найуспішніших програм лояльності у світі. Клієнти фактично кредитують компанію, тримаючи на своїх віртуальних картках мільярди доларів, а замінність бренду для них майже нульова через накопичені «зірки».
- Adobe: Перехід від продажу дисків з софтом до місячної підписки (Creative Cloud) збільшив CLV кожного користувача в рази, зробивши доходи компанії передбачуваними.
- Costco: Ця мережа гіпермаркетів заробляє основний прибуток не на націнці на товари, а на членських внесках. Люди платять за право купувати у них, що створює залізну лояльність.

Клієнтоорієнтованість – це найвигідніша інвестиційна стратегія. Розуміння CLV дозволяє корпораціям приймати стратегічні рішення: де можна піти на збитки сьогодні (наприклад, замінити товар безкоштовно), щоб зберегти лояльного клієнта, який принесе прибуток протягом наступних 10 років.

ТЕМА 9 ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Концепція управління вартістю компанії (Value-Based Management – VBM).
2. Дивідендна політика та управління акціонерним капіталом.
3. Інвестиційна стратегія та джерела фінансування корпоративного зростання.
4. Фінансовий контроль, прозорість та аудит у системі корпоративного управління.

1. Концепція управління вартістю компанії (Value-Based Management – VBM).

Value-Based Management (VBM) – це підхід до управління, при якому всі стратегічні та оперативні рішення оцінюються за їхнім впливом на вартість корпорації. Якщо рішення не створює вартості для акціонерів – воно вважається неефективним, навіть якщо приносить бухгалтерський прибуток.

Чому «Прибуток» – це не "Вартість»?

Бухгалтерський прибуток (Net Income) може бути позитивним, але компанія при цьому може руйнувати вартість. Це стається, якщо прибуток є меншим, ніж витрати на залучення капіталу.

- Приклад: Ви заробили 1 млн \$, але для цього використали ресурси (власні та запозичені), за які "заплатили" (у вигляді дивідендів та відсотків) 1,2 млн \$. З точки зору VBM – ви спрацювали в збиток.

Ключові показники ефективності (Value Drivers)

Для вимірювання створення вартості у 2026 році використовують три основні метрики:

1. EVA (Economic Value Added) – Економічна додана вартість:

Це чистий операційний прибуток після податків мінус витрати на весь залучений капітал.

$$EVA = NOPAT - (WACC \times Capital)$$

Де WACC – середня вартість капіталу.

Якщо $EVA > 0$, менеджмент створює багатство.

2. TSR (Total Shareholder Return) – Сукупний дохід акціонерів:

Поеднує в собі ріст ціни акцій на біржі та отримані дивіденди. Це головний показник для інвесторів.

3. MVA (Market Value Added) – Ринкова додана вартість:

Різниця між поточною ринковою капіталізацією компанії та капіталом, який реально вклали в неї акціонери за весь час.

Механізм впровадження VBM

Щоб концепція працювала, вона має бути каскадована до рівня лінійних менеджерів:

- Ідентифікація факторів вартості: Що саме приносить нам гроші? (Для авіакомпанії – заповненість крісел, для ІТ-компанії – швидкість розробки).
- Система мотивації: Бонуси топ-менеджменту в 2026 році прив'язуються не до прибутку, а до динаміки акцій або показника EVA.

Приклади з практики

- The Coca-Cola Company: Один з піонерів впровадження EVA. Компанія почала оцінювати кожен регіональний офіс за принципом: «Скільки капіталу ви споживаєте і скільки вартості створюєте понад це?». Це змусило менеджерів позбутися неефективних активів (наприклад, власних заводів з виробництва тари), які просто «їли» капітал.
- Microsoft: За часів Сатї Наделли компанія переорієнтувалася з продажу коробок Windows (короткостроковий прибуток) на хмарні сервіси Azure (довгострокове зростання вартості). Це призвело до того, що капіталізація компанії зросла в кілька разів, хоча на початку трансформації прибутки тимчасово знизилися.

Таблиця 19 – Традиційне управління vs VBM

Параметр	Традиційний менеджмент	Управління вартістю (VBM)
Головна мета	Максимізація прибутку (EPS)	Максимізація вартості акцій
Часовий горизонт	Короткостроковий (квартал/рік)	Довгостроковий (стратегія)
Вартість капіталу	Враховуються лише відсотки банку	Враховується очікувана дохідність акціонерів
Ключовий звіт	Звіт про прибутки та збитки (P&L)	Звіт про рух грошових коштів (Cash Flow)

Управління вартістю – це фінансова «релігія» сучасної корпорації. Вона змушує менеджерів думати як власників, зважаючи на ризики та вартість кожного залученого долара. Сьогодні, коли інвестори мають миттєвий доступ до альтернатив, тільки зростання EVA гарантує приплив інвестицій.

2. Дивідендна політика та управління акціонерним капіталом.

Дивідендна політика – це частина фінансової стратегії, яка визначає пропорцію між прибутком, що виплачується власникам, і прибутком, який реінвестується в компанію.

Механізми повернення капіталу акціонерам

Існує два основні способи «порадувати» інвесторів:

- Дивіденди (Cash Dividends): Прямі грошові виплати на кожну акцію. Це сигнал ринку про стабільність та «здоров'я» компанії.
- Зворотний викуп акцій (Share Buyback): Компанія викупує власні акції з ринку та анулює їх.
 - o Чому це популярно: Кількість акцій зменшується, прибуток на одну акцію (EPS) зростає, що автоматично піднімає ціну акції. Це більш гнучкий інструмент, ніж дивіденди, і часто вигідніший з точки зору оподаткування.

Типи дивідендної політики

1. Консервативна (Стабільна): Виплата фіксованої суми або стабільний відсоток прибутку (наприклад, Coca-Cola чи PepsiCo не знижують дивіденди десятиліттями).
2. Залишкова: Спочатку гроші йдуть на всі вигідні інвестиційні проекти, а якщо щось залишилося – виплачується акціонерам. Підходить для технологічних компаній (Google, Meta).
3. Агресивна: Виплата високих дивідендів навіть за рахунок боргів, щоб штучно підтримати ціну акцій (ризикований шлях).

Конфлікти інтересів: Агентська проблема

Фінансові рішення часто стають полем битви:

- Менеджери vs Акціонери: Менеджери хочуть залишити більше грошей у компанії (щоб будувати «імперії», купувати інші компанії, мати великі бюджети). Акціонери хочуть отримати готівку тут і зараз.
- Мажоритарії vs Міноритарії: Власники великих пакетів акцій можуть навмисно не виплачувати дивіденди, щоб спрямувати гроші у підконтрольні їм фірми, «затискаючи» дрібних інвесторів.

Приклади та тренди 2026 року

- Apple: Найбагатша компанія світу довгий час не платила дивідендів. Зараз вони поєднують помірні дивіденди з гігантськими програмами Buyback (на суму понад 90 млрд \$ на рік), що робить їхні акції «золотим стандартом» надійності.
- Microsoft: Повертає капітал акціонерам стабільно, але при цьому зберігає величезні кошти для інвестицій в ШІ (OpenAI). Це приклад балансу між лояльністю інвесторів та інноваційним зростанням.

Таблиця 20 – Дивіденди vs Buyback

Характеристика	Дивіденди	Зворотний викуп (Buyback)
Для акціонера	Гарантована готівка («живі» гроші)	Ріст вартості активу (акції)
Сигнал ринку	«Ми стабільні й прибуткові»	"Ми вважаємо, що наші акції недооцінені"
Гнучкість	Важко скасувати (акції обвалюються)	Легко зупинити в будь-який момент
Податки	Оподатковуються як дохід (високі)	Оподатковується лише при продажу акцій

Дивідендна політика – це «мова», якою корпорація спілкується з інвесторами. Сьогодні успішні компанії використовують мікс дивідендів та байбеків, щоб задовольняти різні типи акціонерів: від пенсійних фондів, яким потрібна готівка, до агресивних інвесторів, які прагнуть росту капіталізації.

3. Інвестиційна стратегія та джерела фінансування корпоративного зростання.

Будь-яка корпорація постійно вирішує дилему: розвиватися за власні кошти (повільно, але безпечно) чи за чужі (швидко, але ризиковано).

Структура капіталу та «Фінансовий леверидж»

Фінансовий леверидж (важіль) – це використання позикових коштів для збільшення рентабельності власного капіталу.

- Суть: Якщо вартість кредиту становить 5%, а інвестиційний проект приносить 15%, то використання позикових грошей дозволяє акціонерам заробляти набагато більше.
- Ризик: В умовах високої волатильності 2026 року занадто великий борг може призвести до банкрутства при найменшому падінні прибутку.

Основні джерела фінансування корпорацій

А. Внутрішні джерела:

- Нерозподілений прибуток: Найнадійніше джерело, яке не потребує виплат відсотків.
- Амортизаційні відрахування: Гроші, що резервуються на оновлення обладнання.

Б. Зовнішні джерела (Ринки капіталу):

- IPO (Initial Public Offering): Перший вихід на біржу. Дозволяє отримати величезний капітал, але робить компанію публічною та вразливою до вимог регуляторів.
- SPO (Secondary Public Offering): Додатковий випуск акцій вже публічною компанією.
- Корпоративні облігації: Компанія позичає гроші напряму у інвесторів під фіксований відсоток. Це часто дешевше, ніж банківський кредит.

Інвестиційний аналіз у 2026 році

При виборі проектів для інвестування корпорації використовують «золоту тріаду» показників:

1. NPV (Net Present Value): Чиста приведена вартість. Показує, скільки грошей у сьогоднішніх цінах принесе проект за весь час. Якщо $NPV > 0$ – проект схвалюється.
2. IRR (Internal Rate of Return): Внутрішня норма прибутковості. Має бути вищою, ніж вартість капіталу (WACC).
3. Payback Period: Термін окупності. В епоху швидких змін компанії намагаються уникати проектів з окупністю понад 5–7 років.

Тренди 2026 року: Зелені та цифрові інвестиції

- Зелені облігації (Green Bonds): Корпорації випускають спеціальні боргові папери для фінансування екологічних проектів. Інвестори часто погоджуються на нижчий відсоток заради підтримки екології.
- Токенізація активів: Використання блокчейну для залучення інвестицій від дрібних інвесторів по всьому світу в обхід традиційних банківських систем.

Приклади інвестиційних стратегій:

- Tesla: На етапі бурхливого зростання компанія майже не мала прибутку, але постійно залучала мільярди через додаткові випуски акцій (SPO) та облігації. Інвестори вірили в майбутню вартість, що дозволило Ілону Маску побудувати Gigafactories по всьому світу.
- Netflix: Протягом багатьох років працював з величезним "від'ємним грошовим потоком", позичаючи мільярди доларів на створення контенту. Стратегія полягала в тому, щоб захопити ринок швидше, ніж конкуренти, використовуючи дешевий борговий капітал.

Інвестиційна стратегія корпорації – це баланс між агресією та безпекою. Виграє не той, у кого більше грошей, а той, хто має оптимальну структуру капіталу – достатньо власного капіталу для стійкості та достатньо позикового для швидкого масштабування.

4. Фінансовий контроль, прозорість та аудит у системі корпоративного управління.

Фінансовий контроль – це система нагляду за фінансово-господарською діяльністю корпорації з метою перевірки її законності, доцільності та відповідності стратегічним цілям.

Роль Аудиторського комітету Ради директорів

Це «вищий суд» у фінансових питаннях.

- Незалежність: Комітет складається переважно з незалежних директорів, які не є працівниками компанії.
- Функції: Вибір зовнішнього аудитора, нагляд за системою внутрішнього контролю та аналіз фінансових звітів перед їх оприлюдненням.
- Мета: Гарантувати акціонерам, що цифри у звітах є правдивими.

Внутрішній контроль vs Зовнішній аудит

- Внутрішній контроль: Здійснюється спеціальним відділом всередині корпорації. Вони перевіряють щоденні операції: чи правильно нарахована зарплата, чи не було завищено ціни при закупівлях, чи ефективно використовуються ресурси.
- Зовнішній аудит: Проводиться незалежними фірмами (традиційно «Велика четвірка» – Deloitte, PwC, EY, KPMG). Їхнє завдання – підтвердити, що фінансова звітність відповідає стандартам (МСФЗ чи GAAP).

Технологічні тренди контролю у 2026 році

Сьогодні контроль стає автоматизованим та безперервним:

- Blockchain-аудит: Використання розподілених реєстрів робить фінансові транзакції неможливими для підробки «заднім числом». Це забезпечує абсолютну прозорість грошових потоків.
- ШІ-форензик: Штучний інтелект у реальному часі аналізує мільйони транзакцій, виявляючи аномалії, які можуть свідчити про корупцію або виведення коштів.
- Continuous Auditing (Безперервний аудит): Замість перевірки раз на рік, система контролю працює 24/7, сигналізуючи про відхилення миттєво.

Наслідки провалу контролю: уроки історії

- Кейс Enron: Класичний приклад, коли маніпуляції зі звітністю та відсутність реального контролю призвели до банкрутства енергетичного гіганта. Це стало причиною появи жорсткого закону Сарбейнса-Окслі (SOX), який вимагає від CEO та CFO особистої кримінальної відповідальності за достовірність звітів.
- Wirecard (2020-ті): Німецький фінтех-гігант зник після того, як аудитори виявили «дірку» у 1,9 млрд євро, яких просто не існувало. Це нагадало світу, що навіть сучасні технології потребують чесного управління.

Таблиця 21 – Види фінансового контролю

Ознака	Попередній контроль	Поточний контроль	Наступний (ревізія)
Коли проводиться	До здійснення витрат	У процесі операції	Після завершення періоду
Приклад	Затвердження бюджету проекту	Авторизація платежу в системі	Річний фінансовий звіт
Мета	Запобігти помилці	Виявити відхилення відразу	Оцінити результати та покарати винних

Фінансовий контроль – це «іммунна система» корпорації. Без прозорості та аудиту довіра інвесторів зникає миттєво, що призводить до падіння капіталізації. Прозорість стала цифровою: компаніям вигідніше бути відкритими, ніж намагатися приховати ризики під складними схемами.

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

1. Еволюція концепцій відповідального бізнесу: від філантропії до стратегічної КСВ.
2. ESG-фактори як нова метрика корпоративної ефективності.
3. Нефінансова звітність та міжнародні стандарти сталого розвитку.
4. Інструменти впровадження ESG-трансформації в операційну діяльність корпорації.

1. Еволюція концепцій відповідального бізнесу: від філантропії до стратегічної КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це добровільне зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з працівниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством загалом для покращення якості їхнього життя.

Піраміда соціальної відповідальності Арчі Керролла

Це класична модель, яка показує, що відповідальність має рівні:

- Економічна (Фундамент): Бути прибутковим. Без цього інші рівні неможливі.
- Юридична: Дотримуватися законів.
- Етична: Робити те, що справедливо, навіть якщо це не закріплено законом.
- Філантропічна (Вершина): Бути «хорошим корпоративним громадянином», добровільно допомагати іншим.

Теорія стейкхолдерів (Едвард Фрімен)

Фрімен перевернув уявлення про бізнес. Він довів, що корпорація відповідальна не лише перед акціонерами (stockholders), а перед усіма стейкхолдерами (stakeholders) – групами, які впливають на бізнес або на яких бізнес впливає (працівники, клієнти, громада, екологи).

Якщо ви ігноруєте екологів чи громаду, вони заблокують будівництво вашого заводу, і ви втратите гроші акціонерів. Отже, соціальна відповідальність – це прагматизм.

Створення спільної цінності (Creating Shared Value – CSV)

Це найсучасніший етап еволюції, запропонований Майклом Портером.

- Філантропія: Ми заробили мільйон і віддали 10 тисяч на школу (гроші вилучаються з бізнесу).
- CSV: Ми навчили місцевих фермерів вирощувати кращу каву. Вони стали багатшими, а ми отримали якісну сировину та стабільність (гроші інвестуються в бізнес-модель, що вирішує проблему).

Приклади трансформації

- Patagonia: Компанія повністю інтегрувала КСВ у бізнес-модель. Вони пропонують ремонт свого одягу замість купівлі нового. Це зменшує споживання, але будує таку неймовірну лояльність, що прибутки лише зростають.
- Unilever: Їхній план «Sustainable Living» довів, що бренди компанії, які мають соціальну місію (наприклад, Dove з програмою самооцінки для дівчат), ростуть на 70% швидше, ніж ті, що її не мають.
- Danone: Отримали статус «Enterprise à Mission» (компанія з місією), що на законодавчому рівні закріплює їхню відповідальність за здоров'я людей та планети так само як і за прибуток.

Таблиця 22 – Порівняльна таблиця: Еволюція підходів

Параметр	Традиційна філантропія	Стратегічна КСВ (2026 р.)
Мотивація	«Робити добро», бо так треба	Конкурентна перевага та стійкість
Зв'язок з бізнесом	Окремо від основної діяльності	Інтегровано в продукт і ланцюг поставок
Управління	Відділ PR / Благодійний фонд	Генеральний директор та Рада директорів
Результат	Короткочасне покращення іміджу	Довгострокова довіра та лояльність

2. ESG-фактори як нова метрика корпоративної ефективності.

ESG (Environmental, Social, Governance) – це три виміри діяльності компанії, які дозволяють оцінити її ризики та стійкість у довгостроковій перспективі.

Тріада ESG

- E (Environmental) – Екологічний аспект:

- Вуглецевий слід (Carbon Footprint): Обсяг викидів парникових газів.
- Енергоефективність: Перехід на відновлювані джерела енергії (ВДЕ).
- Циркулярність: Управління відходами та переробка сировини.
- S (Social) – Соціальний аспект:
 - Управління персоналом: Безпека праці, рівна оплата, відсутність дискримінації.
 - DEI (Diversity, Equity, Inclusion): Різноманітність та інклюзивність.
 - Робота з громадами: Вплив на розвиток регіонів присутності.
- G (Governance) – Корпоративне управління:
 - Етика бізнесу: Антикорупційні заходи.
 - Рада директорів: Наявність незалежних директорів та гендерний баланс.
 - Кібербезпека: Захист даних клієнтів (у 2026 році це критичний фактор G-компонента).

Раніше вважалося, що екологія – це витрати. Сьогодні це управління ризиками:

1. Фінансові ризики: Компанії з низьким ESG-рейтингом платять вищі відсотки за кредитами («коричневе» фінансування дорожче за «зелене»).
2. Регуляторні ризики: Держави запроваджують податки на вуглець. Низька ефективність (E) = високі штрафи.
3. Ринкова капіталізація: Фонди (наприклад, BlackRock) автоматично виключають з портфелів компанії з поганими показниками S або G.

Існує пряма кореляція: високий ESG-рейтинг знижує WACC (вартість капіталу). Коли інвестори бачать, що компанія мінімізує ризики (наприклад, не використовує дитячу працю або має диверсифіковану енергетику), вони сприймають її як надійну «тиху гавань».

Приклади з глобального ринку

- Tesla: Незважаючи на успіх електромобілів, компанію іноді критикували за S-фактор (умови праці на заводах) та G-фактор (авторитарний стиль управління). Це призводило до тимчасового виключення з ESG-індексів S&P 500, що миттєво тиснуло на ціну акцій.
- Nvidia: У 2026 році компанія демонструє лідерство в ESG через розробку енергоефективних ІІІ-чипів, що робить її фаворитом не лише технологічних, а й «етичних» інвесторів.

Таблиця 23 – Як ESG перетворюється на гроші

Фактор	Ризик (якщо ігнорувати)	Можливість (якщо впроваджувати)
Environmental	Податки на викиди, дефіцит ресурсів	Економія ресурсів, нові "зелені" ринки
Social	Страйки, плинність кадрів, бойкоти	Висока продуктивність, лояльність талантів

Фактор	Ризик (якщо ігнорувати)	Можливість (якщо впроваджувати)
Governance	Корупційні скандали, суди	Довіра інвесторів, швидкий доступ до IPO

Якщо ви не можете виміряти свій соціальний чи екологічний вплив, ви не можете управляти своєю ринковою вартістю.

3. Нефінансова звітність та міжнародні стандарти сталого розвитку.

Нефінансова звітність – це оприлюднення інформації про вплив компанії на екологію, суспільство та якість управління. Це документ, який доводить, що ESG-стратегія – це реальні дії, а не декларації.

Глобальна мова звітності: основні стандарти

Щоб звіти різних компаній можна було порівнювати, світ виробив єдині правила:

- GRI (Global Reporting Initiative): Найпоширеніший стандарт. Він фокусується на тому, як компанія впливає на світ (економіку, довкілля, людей).
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board): Стандарти, орієнтовані на інвесторів. Вони фокусуються на тому, як ESG-фактори впливають на фінансовий стан компанії.
- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures): Спеціалізована звітність про кліматичні ризики. Корпорація має чесно сказати: «Що ми будемо робити, якщо через 10 років клімат зміниться?».

Грінвошинг – це форма маркетингового обману, коли компанія витрачає більше ресурсів на те, щоб здаватися екологічною, ніж на реальні екологічні кроки.

Ознаки грінвошингу:

- Використання «зелених» термінів без доказів (наприклад, «100% натурально» на пластиковій упаковці).
- Акцент на одній дрібній екологічній ініціативі при ігноруванні величезної шкоди в основному бізнесі.
- Відсутність верифікації (незалежного підтвердження) даних у звіті.

За грінвошинг тепер не лише критикують у соцмережах, а й подають до суду. Регулятори (наприклад, SEC у США чи ESMA в ЄС) запровадили жорсткі штрафи за введення інвесторів в оману щодо ESG-показників.

Оскільки ESG-дані тепер впливають на ціну акцій, їх почали перевіряти професійні аудитори.

- Ас'юранс (Assurance): Це незалежна перевірка звіту. Аудитор підписується під тим, що компанія справді викинула в атмосферу саме 50 тонн CO₂, а не 500.

Приклади кейсів

- Volkswagen (Дизельгейт): Класичний приклад маніпуляції, коли програмне забезпечення занижувало показники викидів під час тестів. Це коштувало компанії понад 30 мільярдів доларів штрафів та колосального удару по репутації.
- P&G та Unilever: Навпаки, ці компанії публікують детальні карти походження своєї сировини (наприклад, пальмової олії), щоб довести, що вони не знищують тропічні ліси.

Таблиця 24 – Як відрізнити реальну КСВ від грінвошингу

Ознака	Реальна трансформація	Грінвошинг
Дані	Конкретні цифри, динаміка за роками	Розмиті фрази («ми любимо природу»)
Стандарти	Використання GRI, SASB	Власний формат звіту («як нам зручно»)
Аудит	Підтверджено незалежним аудитором	Без зовнішньої перевірки
Цілі	Амбітні (наприклад, Net Zero до 2040)	Тільки про те, що вже зроблено

Ті, хто намагається «прикрасити дійсність», ризикують втратити довіру, яку неможливо буде купити за жодні гроші.

4. Інструменти впровадження ESG-трансформації в операційну діяльність корпорації.

Корпорації використовують спеціальні фінансові інструменти, щоб залучити капітал для екологічних проєктів:

- Зелені облігації (Green Bonds): Кошти від них йдуть виключно на енергоефективність або відновлювану енергію.
- Sustainability-Linked Loans (SLL): Кредити, де відсоткова ставка залежить від успіхів компанії в ESG. Якщо компанія знизил викиди на 10% – банк знижує ставку по кредиту. Це пряма фінансова мотивація для менеджменту.

Соціальна трансформація всередині офісів та заводів:

- Diversity (Різноманітність): Залучення людей різної статі, віку, етнічного походження та досвіду. Доведено, що різноманітні команди на 35% ефективніше приймають стратегічні рішення.
- Equity (Справедливість): Рівні можливості для зростання та ліквідація гендерного розриву в оплаті праці.
- Inclusion (Інклюзивність): Створення середовища, де кожен відчуває себе частиною команди, що критично для утримання талантів покоління Z.

Циркулярна економіка (Circular Economy)

Перехід від лінійної моделі «взяв – виготовив – викинув» до замкнутого циклу:

- Дизайн для переробки: Створення продуктів, які легко розібрати та використати повторно.
- Product as a Service (Продукт як послуга): Наприклад, компанія Philips продає не лампочки, а «світло» (вони самі обслуговують та утилізують світильники), що стимулює їх робити максимально довговічне обладнання.

Етичне лідерство та «Tone at the Top»

Будь-яка трансформація провалиться, якщо її не підтримує керівництво.

- ESG у системі KPI: У 2026 році бонуси топ-менеджменту на 20–30% залежать від досягнення цілей сталого розвитку (наприклад, зменшення травматизму на виробництві або скорочення використання пластику).
- Корпоративна культура: Відмова від токсичного менеджменту на користь психологічної безпеки та етики.

Таблиця 25 – Інструменти трансформації за напрямками

Напрямок	Ключовий інструмент	Результат для бізнесу
Екологія	Перехід на відновлювану енергію (RE100)	Незалежність від цін на газ/нафту, відсутність еко-штрафів
Соціальна сфера	Програми ментального здоров'я та навчання	Зниження плинності кадрів, ріст продуктивності
Управління	Цифровізація ланцюгів постачання	Виключення корупції, контроль етичності постачальників

Приклади трансформації:

- IKEA: Інвестує мільярди у власні вітряні та сонячні ферми. Сьогодні вони виробляють більше енергії, ніж споживають їхні магазини по всьому світу. Це робить їх стійкими до енергетичних криз.
- Patagonia: Засновник компанії передав усі акції спеціальному фонду, щоб увесь майбутній прибуток йшов на боротьбу з кліматичною кризою. Це радикальний приклад того, як місія стає вище особистого збагачення.

ESG-трансформація – це не про те, як витратити прибуток, а про те, як його заробити в довгостроковій перспективі. Це стратегія «Win-Win»: корпорація процвітає тільки тоді, коли процвітає суспільство та екосистема навколо неї.

ТЕМА 11. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Концепція Data-Driven Management у корпоративному секторі.
2. Штучний інтелект (AI) як інструмент стратегічного аналізу та прогнозування.
3. Екосистема цифрових комунікацій та віртуалізація Ради директорів.
4. Кібербезпека та цифрова етика в системі корпоративної стійкості.

1. Концепція Data-Driven Management у корпоративному секторі.

Data-Driven Management – це підхід до управління, при якому корпоративна культура та технологічна інфраструктура націлені на збір, аналіз та використання об'єктивних даних для прийняття рішень на всіх рівнях.

Раніше рішення часто приймалися за принципом HiPPO (Highest Paid Person's Opinion – думка найоплачуванішої особи в кімнаті).

- Сьогодні: Дані демократизують управління. Навіть молодший аналітик може оскаржити рішення CEO, якщо цифри свідчать про зворотне.
- Мета: Мінімізувати «людський фактор» (когнітивні упередження, емоції, втому).

Інструментарій Business Intelligence (BI)

BI-системи (наприклад, Tableau, Power BI або просунуті власні розробки корпорацій) збирають дані з усіх департаментів у єдине вікно:

- Real-time моніторинг: Замість того, щоб чекати на звіт наприкінці місяця, менеджер бачить продажі, стан складів та лояльність клієнтів у режимі реального часу на дашбордах.
- Глибока деталізація (Drill-down): Можливість за секунду перейти від загального прибутку корпорації до аналізу ефективності конкретної торгової точки чи навіть одного працівника.

Великі дані дозволяють корпораціям бачити закономірності, які раніше були непомітними:

- Аналіз ринкових настроїв: Обробка мільйонів згадок про бренд у соцмережах дозволяє коригувати маркетингову стратегію миттєво.
- Оптимізація логістики: Аналіз трафіку, погоди та геополітичних ризиків дозволяє ТНК будувати найбільш стійкі ланцюги постачання.

Бар'єри на шляху до Data-Driven моделі

Технології – це лише 20% успіху. Решта 80% – це люди:

- Брак цифрової грамотності (Data Literacy): Менеджери мають вміти не просто дивитися на графіки, а «читати» їх і робити правильні висновки.
- «Інформаційні силоси» (Data Silos): Коли відділ маркетингу не ділиться даними з відділом продажів. Трансформація вимагає повної прозорості всередині корпорації.
- Якість даних: Якщо на вході «сміття», то і на виході алгоритм видасть «сміття» (принцип Garbage In, Garbage Out).

Таблиця 26 – Порівняння моделей управління

Характеристика	Традиційне управління	Data-Driven Management
Основа рішень	Досвід, інтуїція, минулі кейси	Статистичні дані, ІІІ-прогнози
Швидкість реакції	Повільна (чекаємо звітів)	Миттєва (реальний час)
Ризик	Висока імовірність суб'єктивної помилки	Зведений до мінімуму через аналіз фактів
Роль керівника	Одноосібний лідер-візіонер	Модератор, що оперує фактами

Приклади:

- Walmart: Використовує власну аналітичну систему для прогнозування попиту настільки точно, що вони знають, які товари розкуплять перед ураганом (наприклад, попит на пиво та ліхтарики зростає паралельно), і завозять їх заздалегідь.
- Netflix: Рішення про те, чи знімати новий серіал і якого актора взяти на головну роль, приймається не продюсером «на око», а на основі аналізу переглядів мільйонів користувачів.

2. Штучний інтелект (AI) як інструмент стратегічного аналізу та прогнозування.

Якщо Big Data – це паливо, то ІІІ – це двигун, який перетворює сирі дані на стратегічні інсайти та конкретні дії.

Традиційні звіти показують минуле. ІІІ фокусується на майбутньому:

- Прогнозування попиту та ринків: Алгоритми аналізують тисячі факторів (від ВВП країн до погодних умов та політичних твітів), щоб передбачити зміну цін на сировину чи енергоносії за 6–12 місяців.
- Сценарне моделювання (What-if analysis): Рада директорів може миттєво протестувати рішення: «Що буде з нашою капіталізацією, якщо ми вийдемо з ринку А і вкладемо ці гроші в продукт Б?». ІІІ прораховує мільйони варіантів і видає ймовірність успіху.

Концепція «Цифрового двійника» організації (Digital Twin of an Organization – DTO)

Це віртуальна копія всіх бізнес-процесів корпорації, створена на основі реальних даних.

- Як це працює: Кожна операція, кожен логістичний шлях і фінансовий потік відображаються в цифровій моделі.
- Перевага: Менеджмент може проводити «краш-тести» стратегій у віртуальному середовищі, не ризикуючи реальними грошима. Наприклад, змоделювати повну зупинку постачань через Суецький канал і побачити, як це вплине на фінансову стійкість корпорації через тиждень.

У 2026 році деякі прогресивні корпорації офіційно надають ІІІ статус спостерігача або навіть голосуючого члена Ради директорів:

- Об'єктивність: ІІІ не має особистих симпатій, не втомлюється і не піддається груповому мисленню (Groupthink).
- Функція: Він перевіряє презентації менеджерів на наявність маніпуляцій чи логічних помилок у реальному часі.

ІІІ забирає на себе «адміністративний тягар»:

- Smart Scheduling: Оптимізація робочого часу та ресурсів.
- AI-Audit: Автоматична перевірка контрактів та юридичних документів на відповідність комплаєнсу.

Таблиця 27 – Рівні впровадження ІІІ в управління

Рівень	Роль ІІІ	Приклад застосування
Асистент	Виконує окремі запити	Написання тексту звіту, пошук інформації
Радник	Пропонує варіанти рішень	Рекомендації щодо зміни ціни на основі попиту
Партнер	Моделює складні стратегії	Створення "цифрового двійника" ланцюга поставок
Автономний агент	Приймає рішення самостійно	Автоматичне керування інвестиційним портфелем (алготрейдинг)

Приклади впровадження:

- Siemens: Використовує цифрові двійники не лише для заводів, а й для аналізу всієї операційної структури, що дозволяє скоротити час прийняття стратегічних рішень на 30%.
- BlackRock: Їхня система Aladdin – це фактично «ІІІ-мозок» компанії, який керує ризиками на трильйони доларів, аналізуючи дані, які жодна група людей не змогла б опрацювати фізично.

3. Екосистема цифрових комунікацій та віртуалізація Ради директорів.

Цифровізація управління – це не просто Zoom-колл. Це створення захищеного цифрового середовища, де приймаються доленосні рішення та фіксується воля власників бізнесу.

У 2026 році Рада директорів працює через спеціалізовані екосистеми (наприклад, Diligent або корпоративні рішення на базі захищених хмар):

- Безпечний доступ: Двофакторна аутентифікація та біометрія для доступу до конфіденційних стратегій.
- Централізація: Всі документи, протоколи та аналітика доступні 24/7 з будь-якої точки світу.
- Спільна робота: Можливість вносити правки та коментувати звіти в режимі реального часу перед засіданням.

Блокчейн та електронне голосування (e-voting)

Технологія розподіленого реєстру вирішує давню проблему корпоративного управління – фальсифікацію голосів та складність підрахунку при великій кількості акціонерів.

- Прозорість: Кожен голос акціонера записується в блокчейн. Його неможливо видалити або змінити після подання.
- Зниження витрат: Більше не потрібно орендувати великі зали для зборів акціонерів – голосування відбувається миттєво через смартфони.
- Смарт-акції: Акціонери отримують дивіденди автоматично в момент прийняття рішення, якщо це закладено в програмний код.

Смарт-контракт – це програмний код, який автоматично виконує умови угоди при настанні певних подій.

- В управлінні: Смарт-контракти можуть автоматично виплачувати бонуси топ-менеджменту при досягненні певного рівня KPI або ціни акцій.
- У відносинах з контрагентами: Оплата за товар здійснюється автоматично в момент підтвердження доставки через цифрову систему (IoT-датчики), що усуває потребу в армії бухгалтерів та юристів для звірки документів.

Віртуальні та гібридні збори акціонерів (AGM)

У 2026 році збори акціонерів у метавсесвіті (Metaverse) стають звичним явищем.

- Інклюзивність: Дрібний інвестор з іншого континенту може поставити питання СЕО через свій аватар, що підвищує рівень демократичності корпорації.

Таблиця 27 – Технології «нової прозорості»

Технологія	Проблема, яку вона вирішує	Результат для управління
Блокчейн	Недовіра акціонерів, ризик маніпуляцій	Абсолютна точність голосування
Board Portals	Витік паперових звітів, втрата часу	Швидкість та безпека рішень
Smart Contracts	Бюрократія, затримки платежів	Автоматичне виконання зобов'язань
Metaverse/VR	Низька залученість акціонерів	Ефект присутності та відкритість

Приклад:

Корпорація IBM активно впроваджує блокчейн-платформи для своїх партнерів, що дозволяє Раді директорів бачити кожну ланку в ланцюгу поставок. Це робить управління «прозорим, як скло», де кожна транзакція підтверджена математично.

4. Кібербезпека та цифрова етика в системі корпоративної стійкості.

У світі, де корпорація повністю цифровізована, будь-яка вразливість у коді може призвести до миттєвого краху капіталізації.

У 2026 році кіберзахист перейшов у категорію Business Continuity (безперервність бізнесу).

- Zero Trust Architecture (Архітектура нульової довіри): Модель, за якої жоден користувач чи пристрій (навіть CEO) не має автоматичної довіри. Кожна дія всередині корпоративної мережі постійно перевіряється.
- Роль CISO (Chief Information Security Officer): Ця посада стала ключовою. CISO звітує безпосередньо Раді директорів, оскільки кібератака сьогодні може не просто «покласти сайт», а зупинити заводи чи викрасти гроші з рахунків через підробку цифрових підписів.

Коли ІІІ приймає рішення (кого звільнити, кому надати кредит, який завод закрити), постає питання етики:

- Алгоритмічна упередженість (Bias): ІІІ вчиться на історичних даних. Якщо в минулому компанія мала упередження (наприклад, гендерні), ІІІ може їх успадкувати. Завдання менеджменту — забезпечити «чистоту» алгоритмів.
- Пояснюваність (Explainable AI – XAI): Рада директорів повинна розуміти, чому ІІІ запропонував саме таке рішення. Модель «чорної скриньки» у 2026 році вважається неприйнятною для великого бізнесу. Проблема «Deepfakes» у корпоративному управлінні

Це новий виклик 2026 року. Хакери використовують ідеальні цифрові копії голосу та обличчя CEO для віддачі фальшивих наказів про переказ коштів.

- Контрзаходи: Впровадження біометричної верифікації на блокчейні та спеціальних протоколів підтвердження критичних рішень.
Репутаційний капітал та приватність даних
Сьогодні довіра клієнта дорівнює безпеці його даних.
- Корпорації, що допускають витік даних, втрачають не лише гроші (штрафи за GDPR можуть сягати 4% від річного обороту), а й лояльність, яку неможливо відновити.
- Етичний збір даних: Компанії переходять до моделі, де клієнт сам вирішує, якими даними ділитися, і отримує за це прозорі вигоди.

Таблиця 28 – Нові загрози та методи протидії (2026)

Загроза	Суть ризику	Метод захисту
Кібер-шпигунство	Викрадення стратегічних планів ТНК	Квантове шифрування даних
ІІІ-дискримінація	Несправедливі рішення щодо персоналу	Етичний аудит алгоритмів
Deepfake-фрод	Фальшиві розпорядження керівництва	Багатофакторна біометрія

Data Leakage	Втрата клієнтської бази	Хмарні системи з нульовим розголошенням
--------------	-------------------------	---

Цифрова трансформація без етики та безпеки – це шлях до катастрофи. Успішна корпорація – це «цифрова фортеця», де технології служать людям, а алгоритми працюють прозоро та справедливо. Рада директорів має бути не лише фінансово, а й цифрового грамотною, щоб захистити майбутнє компанії.

ТЕМА 12. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА

1. Інтегрована система ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management – ERM).
2. Антикризове управління та забезпечення безперервності бізнесу (BCP).
3. Економічна безпека та комплаєнс-контроль у корпораціях.
4. Управління ризиками в глобальних ланцюгах постачання та геополітична безпека.

1. Інтегрована система ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management – ERM).

Enterprise Risk Management (ERM) – це комплексна стратегія управління всіма ризиками організації в їхньому взаємозв'язку, а не окремо по департаментах.

Для ефективного управління корпорація розділяє ризики на чотири основні групи:

- Стратегічні ризики: Зміни в уподобаннях споживачів, поява технологій-дизрупторів (як ІІІ для традиційних медіа), помилки у виборі ринків.
- Операційні ризики: Збої в ІТ-системах, помилки персоналу, аварії на виробництві.
- Фінансові ризики: Коливання валютних курсів, відсоткові ставки, кредитна спроможність контрагентів.
- Репутаційні ризики: Скандали в медіа, негативні відгуки клієнтів, втрата довіри через порушення етичних норм.

Процес управління ризиками (Цикл ERM)

У 2026 році корпорації слідують чіткому алгоритму:

1. Ідентифікація: Що може піти не так? (Створення реєстру ризиків).
2. Оцінка: Визначення ймовірності події та розміру можливих збитків (Матриця ризиків).
3. Вибір методу реагування:
 - Уникнення: Відмова від ризикованого проекту.
 - Мінімізація: Впровадження систем захисту чи навчання персоналу.
 - Передача: Страхування або аутсорсинг ризикованої діяльності.

- Прийняття: Якщо ризик малий, а потенційний прибуток великий – компанія просто тримає резерви.
- 4. Моніторинг: Постійний контроль ситуації через KPI та датчики в реальному часі.
- 3. Карта ризиків та «Ризик-апетит»
 - Карта ризиків: Візуалізація, де по одній осі – ймовірність, по іншій – вплив. Найбільша увага приділяється «червоній зоні» (висока ймовірність + критичний вплив).
 - Ризик-апетит: Кількість ризику, яку корпорація готова взяти на себе заради досягнення цілей. Наприклад, стартап має високий ризик-апетит, тоді як державний банк – мінімальний.
- 4. Організаційна структура управління ризиками
 - Комітет з ризиків при Раді директорів: Визначає загальну стратегію та ризик-апетит.
 - CRO (Chief Risk Officer): Головний директор з ризиків, який координує всі процеси захисту в компанії.
 - Модель «Три лінії захисту»:
 1. Лінійні менеджери: Керують ризиками безпосередньо на місцях.
 2. Функції ризику та комплаєнсу: Встановлюють правила та моніторять їх.
 3. Внутрішній аудит: Перевіряє, наскільки ефективно працюють перші дві лінії.

Таблиця 29 – Матриця реагування на ризики

Вплив Ймовірність \	Низька	Висока
Високий	Передача (Страховання)	Уникнення (Відмова від дії)
Низький	Прийняття (Резерви)	Мінімізація (Внутрішній контроль)

2. Антикризове управління та забезпечення безперервності бізнесу (BCP).

Business Continuity Planning (BCP) – це стратегія, яка описує, як компанія продовжуватиме роботу у разі виникнення надзвичайних ситуацій (пандемії, війни, масштабні кібератаки, природні катастрофи).

Корпорація готує два взаємодоповнювальні документи:

- BCP (План безперервності): Як нам працювати під час кризи? (Наприклад, переведення всіх на дистанційну роботу, запуск резервних логістичних каналів).
 - DRP (Disaster Recovery Plan): Як нам відновити ІТ-інфраструктуру та дані після збою? (Резервне копіювання в хмару, відновлення серверів).
- Управління сценаріями «Чорних лебедів»

Концепція Нассіма Талеба про події, які майже неможливо передбачити, але які мають катастрофічні наслідки. У 2026 році компанії використовують:

- Стрес-тестування: Фінансове моделювання ситуації, коли виторг падає на 90%, а витрати зростають.
- Військові ігри (War Gaming): Топ-менеджмент розігрує рольові сценарії криз (наприклад, раптове введення ембарго чи націоналізація активів), щоб виробити алгоритми дій «на автоматі».

Стійкість (Resilience) як організаційна якість

Замість жорстких і крихких структур корпорації переходять до гнучких моделей:

- Дублювання критичних вузлів: Наявність альтернативних постачальників, навіть якщо вони дорожчі.
- Децентралізація повноважень: Регіональні офіси мають право приймати рішення самостійно, якщо зв'язок із головним офісом перервано.
- Адаптивність персоналу: Навчання працівників суміжним професіям, щоб вони могли замінити колег у разі потреби.

Під час кризи швидкість реакції у соцмережах важливіша за офіційні прес-релізи.

- Золота година: Компанія має надати першу офіційну відповідь протягом 60 хвилин після інциденту, інакше вакуум заповнять чутки та паніка.
- Прозорість: Визнання помилок та чіткий план їх виправлення – єдиний спосіб врятувати капіталізацію.

Таблиця 30 – Порівняння підходів до стабільності

Параметр	Традиційний менеджмент	Антикризовий менеджмент (2026)
Пріоритет	Ефективність та низькі витрати	Життестійкість та дублювання
Реакція	Реактивна (вирішуємо проблему)	Проактивна (готуємося до сценаріїв)
Структура	Жорстка вертикаль	Гнучка мережа
Мета	Стабільність (Status Quo)	Антикрихкість (Ріст через хаос)

Приклад:

- Starlink для бізнесу: У 2026 році багато корпорацій включають термінали Starlink у свій ВСР як обов'язковий резервний канал зв'язку на випадок відключення магістрального інтернету.
- Toyota: Після катастроф минулого компанія розробила систему моніторингу ланцюгів постачання до 10-го рівня вглиб, щоб знати про проблеми дрібного постачальника гайок за тисячі кілометрів.

3. Економічна безпека та комплаєнс-контроль у корпораціях.

Комплаєнс (Compliance) – це система відповідності діяльності компанії законодавству, правилам регуляторів та внутрішнім етичним стандартам.

Згідно зі статистикою, корпорації втрачають до 5% доходу через внутрішні зловживання.

- Протидія корупції: Ретельна перевірка контрагентів (Know Your Counterparty – KYC) для виключення роботи з фірмами-прокладками чи підсанкційними особами.
- Поділ повноважень (Segregation of Duties): Жодна велика фінансова операція не може бути проведена одноосібно. Система вимагає підтвердження від різних рівнів контролю.

У 2026 році Whistleblowing (інформування про порушення) вважається ознакою здорової корпоративної культури, а не «стукацтвом».

- Гарячі лінії: Створення анонімних каналів зв'язку, де будь-який працівник може повідомити про крадіжку, харасмент чи конфлікт інтересів.
- Захист викривачів: Законодавство (і внутрішні правила) гарантують, що людину не звільнять і не будуть переслідувати за правдиву інформацію. Це дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях.

Комплаєнс-офіцер: нова роль в управлінні

Це людина, яка має право зупинити будь-яке рішення CEO, якщо воно суперечить закону або етиці.

- Антимонопольний комплаєнс: Контроль за тим, щоб компанія не зловживала своїм становищем на ринку.
- Санкційний комплаєнс: У 2026 році це критично – випадкова транзакція з компанією під санкціями може призвести до блокування рахунків усієї ТНК.

Етичний кодекс як інструмент безпеки

Безпека починається з цінностей. Корпорації впроваджують:

- Політику подарунків: Чітке обмеження вартості подарунків, які можуть приймати менеджери, щоб уникнути прихованих хабарів.
- Управління конфліктом інтересів: Працівники зобов'язані декларувати зв'язки з родичами-підрядниками чи частки в компаніях-конкурентах.

Таблиця 31 – Елементи системи корпоративної безпеки

Інструмент	Як це працює	Результат
Due Diligence	Глибока перевірка партнерів перед угодою	Відсутність штрафів та кримінальних справ
Whistleblowing	Анонімний чат-бот для скарг	Швидке виявлення внутрішніх крадіжок
Етичний аудит	Перевірка культури та поведінки лідерів	Здорова атмосфера, уникнення скандалів
Background Check	Перевірка біографії топ-менеджменту	Захист від промислового шпигунства

Приклад:

- Siemens: Після гучного корупційного скандалу на початку 2000-х компанія побудувала одну з найжорсткіших систем комплаєнсу у світі. Сьогодні їхній досвід вивчають як еталон того, як перетворити «токсичну» культуру на прозору та безпечну.
- Apple: Використовує складні системи моніторингу ланцюгів постачання для виявлення конфліктів інтересів та порушень прав людини у підрядників, що є частиною їхньої стратегії безпеки бренду.

4. Управління ризиками в глобальних ланцюгах постачання та геополітична безпека.

Геополітичний ризик-менеджмент – це стратегія адаптації корпорації до змін у міжнародних відносинах, торговельних війн та локальних конфліктів, що можуть розірвати виробничі цикли.

Десятиліттями компанії працювали за моделлю Just-in-Time (мінімум складів, поставки точно в строк). Кризи 2020-х змусили перейти до Just-in-Case:

- Створення стратегічних резервів: Зберігання критичних компонентів (чипів, сировини) на 6–12 місяців наперед.
- Надмірність як перевага: Наявність запасних виробничих ліній, які можна запустити, якщо основний завод опиниться в зоні конфлікту.

Корпорації переглядають географію своєї присутності:

- Reshoring: Повернення виробництва в рідну країну (наприклад, заводи Intel у США).
- Near-shoring: Перенесення заводів ближче до ринків збуту (наприклад, європейські компанії відкривають заводи в Польщі чи Румунії).
- Friend-shoring: Розміщення активів виключно в політично союзних країнах, щоб уникнути санкційного тиску чи націоналізації.

Сьогодні ТНК використовують цифрові карти ризиків для контролю логістичних вузлів:

- Критичні протоки: Аналіз залежності від Суецького, Панамського каналів чи Ормузької протоки.
- Сировинна залежність: Пошук альтернатив рідкоземельним металам або літію, якщо країна-монополіст закриває експорт.

Корпорації створюють власні «департаменти розвідки» для аналізу дій урядів:

- Сценарне планування: Що ми робимо, якщо завтра введуть повне ембарго на торгівлю з регіоном X?
- Dual-use контроль: Перевірка, щоб продукція компанії випадково не використовувалася у військових цілях у країнах з авторитарними режимами (ризик потрапляння під вторинні санкції).

Таблиця 32 – Трансформація глобальних стратегій

Параметр	Стара модель (до 2020)	Нова модель (2026)
Головний критерій	Ціна (дешевше в Китаї/Індії)	Безпека (надійніше вдома/у друзів)
Логістика	Найдовші ланцюги (глобалізація)	Короткі та локальні ланцюги
Запаси	Нульові (склад – це витрати)	Високі (склад – це страхівка)
Аналітика	Економічна (маржа, попит)	Геополітична (стабільність режиму)

Приклади:

- Apple: Активно переносить виробництво iPhone з Китаю до Індії та В'єтнаму, щоб зменшити залежність від американо-китайських відносин.
- Німецький автопром: Після енергетичної кризи 2022-2024 років масово інвестує в будівництво власних заводів з переробки літію в Європі, щоб не залежати від поставок з Азії.

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. No2597-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

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальностями
D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,50. Обсяг 0,816 Мб. Зам. № 356/26.

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