

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

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

Електронний ресурс

Харків–2026

Рецензенти:

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

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

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

Корпоративний менеджмент : практикум для здобувачів вищої освіти другого
К 68 (магістерського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг»,
D7 «Торгівля» [Електронне видання] / уклад. : М. М. Кудінова, О. В. Козирєва,
Н. В. Глебова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 32 с.).

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

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

УДК 005.5:334.72](076.5)

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

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1 Еволюція корпоративних структур у глобальному середовищі.....	5
Тема 2 Корпоративне управління та інтереси стейкхолдерів.....	7
Тема 3 Стратегічне планування в багатoproфільних корпораціях.....	9
Тема 4 Корпоративні стратегії зростання: злиття та поглинання (M&A).....	10
Тема 5. Міжнародна експансія та корпоративні мережі.....	12
Тема 6. Внутрішньокорпоративне підприємництво (інтрапренерство).....	14
Тема 7. Корпоративний брендинг та управління репутацією.....	16
Тема 8 Клієнтоорієнтованість як стратегія корпоративного розвитку.....	18
Тема 9 Фінансові механізми корпоративного управління.....	20
Тема 10. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-трансформація.....	22
Тема 11. Цифрова трансформація корпоративного управління.....	23
Тема 12. Ризик-менеджмент та корпоративна безпека.....	25
КЕЙСИ.....	28
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

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

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

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

Практикум підготовлено для вивчення дисципліни Корпоративний менеджмент : практикум для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля».

ТЕМА 1 ЕВОЛЮЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Практика 1

Компанія "Global-Tech", що займається виробництвом побутової електроніки, протягом 20 років працювала за класичною дивізіональною структурою (окремі підрозділи за країнами). Через низьку швидкість виведення продуктів на ринок (Time-to-Market), керівництво вирішило перейти до матричної моделі з елементами Agile-команд.

Завдання:

1. Опишіть 3 основні ризики такого переходу для відділу маркетингу.
2. Як зміна структури вплине на ланцюги постачання у торгівлі?
3. Сформулюйте рекомендацію для HR-директора щодо подолання конфліктів подвійного підпорядкування.

Практика 2

Роздрібна мережа одягу планує вихід на ринки Південно-Східної Азії. Раніше всі рішення приймалися в головному офісі (централізована структура). Для успіху на новому ринку потрібна висока гнучкість асортименту.

Завдання:

1. Визначте, який тип структури (Централізований, Децентралізований або Транснаціональна мережа) буде найефективнішим для управління міжнародною торгівлею.
2. Обґрунтуйте вибір, враховуючи необхідність швидкої реакції на локальні тренди маркетингу.

Практика 3

Сучасна еволюція веде до створення "корпорацій без кордонів", де компанія стає ядром, навколо якого обертаються сотні партнерів, фрілансерів та стартапів.

Завдання:

1. Побудуйте схематичну модель екосистеми для великого маркетплейсу (наприклад, Amazon або Rozetka).
2. Вкажіть, які функції менеджменту варто залишити всередині компанії, а які – віддати на аутсорс партнерам.
3. Опишіть, як у такій структурі забезпечується єдність бренду (Brand Consistency) для маркетингової стратегії.

Практика 4

Глобальний ритейлер купує технологічний стартап, що розробляє AI для персоналізації продажів.

Ролі:

Група "Менеджмент": Має розробити нову організаційну схему, щоб не "вбити" інноваційність стартапу бюрократією корпорації.

Група "Маркетинг": Має інтегрувати дані стартапу в загальну стратегію просування без втрати довіри клієнтів.

Завдання:

Презентуйте короткий план (5-7 тез) "Інтеграційної карти", яка забезпечить синергію структур.

Практика 5

Глобальна маркетингова агенція стикається з кризою: творчі працівники звільняються через надмірний контроль та "багатоповерхову" звітність. Керівництво розглядає перехід до холакратії – структури, де немає менеджерів, а є ролі та кола (circles), що самоорганізуються.

Завдання:

1. Складіть порівняльну таблицю для цих двох структур за критеріями: швидкість прийняття рішень, рівень відповідальності та витрати на управління.
2. Опишіть, як перехід до самокерованих команд вплине на взаємодію з великими корпоративними клієнтами у сфері торгівлі. Чи не виникне хаосу в комунікаціях?
3. Сформулюйте "Маніфест корпоративних змін" (3-5 пунктів), який пояснить персоналу логіку цієї еволюції.

Практика 6

Корпорація, що займається міжнародною торгівлею обладнанням, вирішила повністю відмовитися від фізичних офісів у 15 країнах, перейшовши на модель віртуальної організації. Тепер штаб-квартира – це хмарний сервіс, а всі бізнес-процеси (від логістики до маркетингу) координуються через цифрові платформи.

Завдання:

1. Проблема координації: Як менеджер має забезпечити контроль за виконанням КРІ, якщо співробітники перебувають у різних часових поясах і не мають прямого підпорядкування?
2. Цифровий маркетинг: Запропонуйте, як у такій віртуальній структурі організувати роботу над спільним глобальним брендом, щоб уникнути "розмивання" стратегії в різних регіонах.

3. Ризики: Визначте 2 головні загрози для корпоративної культури при такій еволюції структури та запропонуйте інструменти для їх мінімізації.

ТЕМА 2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Практика 1

Велика торговельна мережа планує будівництво масштабного логістичного хабу поблизу заповідної зони. Проєкт обіцяє 500 нових робочих місць, але стикається з протестами екоактивістів та місцевих жителів.

Завдання:

1. Складіть перелік усіх стейкхолдерів (мінімум 7 груп).
2. Розподіліть їх за Матрицею Менделоу (Power/Interest Grid):
3. High Power / High Interest (Ключові гравці)
4. High Power / Low Interest (Задовольняти потреби)
5. Low Power / High Interest (Інформувати)
6. Low Power / Low Interest (Моніторити)
7. Запропонуйте стратегію комунікації для групи "Екоактивісти" з позиції PR-відділу.

Практика 2

Фармацевтична компанія виявила, що один із її популярних препаратів має незначний побічний ефект, який не заборонений законом, але викликає дискомфорт у 2% споживачів. Відкликання партії коштуватиме 15% річного прибутку, що розгніває акціонерів.

Завдання:

1. Як має діяти топменеджмент, щоб збалансувати інтереси акціонерів (прибуток) та споживачів (безпека)?
2. Яку роль у цій ситуації відіграє маркетинг у контексті збереження репутації бренду в довгостроковій перспективі?

Практика 3

Глобальний ритейлер одягу запускає лінійку "Conscious", заявляючи про використання переробленого пластику. Проте журналісти дізналися, що на заводах-постачальниках у Південній Азії не дотримуються норм безпеки праці.

Завдання:

1. Опишіть реакцію таких стейкхолдерів, як інвестори та регулятори. Чим це загрожує вартості компанії?

2. Розробіть план антикризового менеджменту для виправлення ситуації всередині ланцюга постачання.

Практика 4

Рольова гра: Річні збори акціонерів (Board Meeting)

Мета: Відпрацювання навичок ведення переговорів з різними групами впливу.

Ролі:

Група 1 (Акціонери): Вимагають збільшення дивідендів за рахунок скорочення бюджету на екологічні ініціативи.

Група 2 (Представники профспілок): Вимагають підвищення зарплат через інфляцію.

Група 3 (Директори з маркетингу/продажів): Вимагають інвестицій у цифрову трансформацію торгових точок.

Завдання: Провести симуляцію засідання Ради директорів, де голова правління має знайти компроміс і представити фінальний розподіл бюджету, який задовольнить більшість.

Практика 5

Інвестори все частіше оцінюють компанії за показниками ESG (Environmental, Social, Governance).

Завдання:

1. Оберіть реальну українську або міжнародну корпорацію та проаналізуйте її останній звіт зі сталого розвитку.
2. Які соціальні проєкти вони реалізують для місцевих громад?
3. Як ці проєкти використовуються в маркетинговій комунікації бренду?
4. Чи впливає це на лояльність покупців у торгових мережах?

Практика 6

Компанія проводить цифрову трансформацію. Старше покоління працівників (внутрішні стейкхолдери) чинить опір впровадженню нової CRM-системи, що паралізує роботу відділу продажів та торгівлі.

Завдання:

1. Запропонуйте систему мотивації (матеріальної та нематеріальної), щоб перетворити "опірників" на "прихильників" змін.
2. Сформулюйте план внутрішнього маркетингу для популяризації нових цінностей серед персоналу.

ТЕМА 3 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В БАГАТОПРОФІЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Практика 1

Корпорація "Zenith Group" має три напрямки:

- Виробництво органічних продуктів (швидко зростаючий ринок, частка компанії низька).
- Мережа супермаркетів (ринок зрілий, компанія – лідер ринку).
- Продаж застарілої відеотехніки (ринок падає, частка низька).

Завдання:

1. Класифікуйте підрозділи за матрицею BCG ("Зірки", "Дійні корови", "Важкі діти", "Собаки").
2. Як менеджер, розподіліть інвестиційний бюджет: звідки взяти кошти та куди їх спрямувати?
3. Яку маркетингову стратегію просування варто обрати для "Важкої дитини", щоб перетворити її на "Зірку"?

Практика 2

Багатoproфільна корпорація володіє логістичною компанією, мережею магазинів електроніки та сервісним центром.

Завдання:

1. Опишіть 3 види синергії (операційну, управлінську, торговельну), які можна отримати від такої структури.
2. Як спільне використання бази даних клієнтів (Big Data) допоможе маркетинговому відділу у крос-продажах?
3. Запропонуйте модель спільного управління запасами для зменшення складських витрат.

Практика 3

Велика корпорація купує успішний сімейний бренд локальної торгової мережі. Після поглинання прибутковість бренду почала падати через надмірну централізацію та бюрократію штаб-квартири.

Завдання:

1. Проаналізуйте "стиль управління" (Strategic Planning vs Financial Control). Який підхід тут був би доречнішим?
2. Як зберегти унікальне позиціонування локального бренду, інтегруючи його в глобальну маркетингову стратегію корпорації?

Практика 4

Для багатoproфільної корпорації, що працює в ритейлі та e-commerce, сформулюйте по 2 цілі та показники (KPI) для чотирьох перспектив:

- Фінанси (наприклад, ROI).
- Клієнти (наприклад, частка ринку для D5/D7).
- Внутрішні процеси (наприклад, швидкість доставки).
- Навчання та розвиток (наприклад, рівень цифрових навичок менеджерів).

Практика 5

Торговельна корпорація, що спеціалізується на будматеріалах, розглядає можливість запуску власного необанку (фінтех-стартап).

Завдання:

1. Визначте тип диверсифікації (споріднена чи неспоріднена).
2. Оцініть ризики для бренду: чи не зашкодить фінансова невдача репутації торговельної мережі?
3. Розробіть критерії "Go/No-Go" для вищого керівництва при прийнятті рішення про цей запуск.

Практика 6

У корпорації є два підрозділи: один розвиває традиційні офлайн-магазини, інший – агресивний онлайн-маркетплейс. Вони починають конкурувати за одних і тих самих клієнтів ("канібалізація" продажів).

Завдання:

1. Як корпоративний менеджер, вирішіть цей конфлікт: розділити сегменти ринку чи об'єднати підрозділи?
2. Розробіть маркетингову стратегію диференціації, щоб онлайн та офлайн канали доповнювали один одного, а не знищували.

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

Практика 1

Національна мережа супермаркетів купує регіонального виробника молочної продукції.

Завдання:

1. Ідентифікуйте 3 типи синергії: операційну (витрати), фінансову та маркетингову.
2. Як менеджер, розрахуйте, на чому компанія зекономить найбільше (логістика, закупівлі чи адміністрування)?
3. Обґрунтуйте, чи варто залишати локальний бренд виробника, чи краще провести ребрендинг під власну торгову марку (BTM) мережі?

Практика 2

Консервативна корпорація з суворою ієрархією купує креативне маркетингове агентство з горизонтальною структурою. Протягом перших трьох місяців 40% ключових креативників агентства подали заяви на звільнення.

Завдання:

1. Визначте основні причини конфлікту корпоративних культур.
2. Розробіть план утримання талантів (Retention plan) з позиції топменеджменту
3. Запропонуйте формат "внутрішнього маркетингу", щоб пояснити працівникам вигоди від об'єднання.

Практика 3

Глобальний ритейлер електроніки купує відомий преміальний бренд акустики. Перед відділом маркетингу стоїть вибір:

- Монолітний бренд (перейменувати все в ім'я покупця).
- Дім брендів (залишити обидві назви окремо).
- Ендорсмент (Бренд А від компанії Б).

Завдання:

1. Оцініть ризики та переваги кожної моделі для обох цільових аудиторій.
2. Яку модель ви рекомендували б для збереження лояльності покупців?

Практика 4

Ви – команда консультантів, що проводить перевірку (Due Diligence) мережі магазинів перед поглинанням.

Завдання:

1. Сформулюйте чек-лист із 5 критичних запитань для перевірки комерційного відділу.
2. Які маркетингові активи (бази даних, патенти, репутація) слід оцінити в першу чергу?
3. Які приховані загрози (юридичні, кадрові) можуть виникнути в операційному менеджменті?

Практика 5

Рольова гра: "Переговори про ціну та умови"

Мета: Відпрацювання навичок захисту інтересів стейкхолдерів у процесі M&A.

Сценарій: Продаж великого логістичного оператора міжнародній корпорації.

Ролі:

Група 1 (Продавці): Хочуть максимально високу ціну та збереження робочих місць для топменеджменту.

Група 2 (Покупці): Хочуть знизити ціну через борги компанії та планують повну реструктуризацію.

Завдання: Провести 10-хвилинний раунд переговорів. Результатом має бути підписаний "Протокол про наміри" (Term Sheet), де вказано, як будуть враховані інтереси обох сторін.

Практика 6

Дослідіть один із відомих прикладів невдалого злиття (наприклад, AOL & Time Warner, Daimler & Chrysler або Microsoft & Nokia).

Завдання:

1. Чому не спрацювала запланована синергія?
2. Які помилки було допущено в управлінні змінами?
3. Як це вплинуло на частку ринку та сприйняття брендів клієнтами?

ТЕМА 5. МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ ТА КОРПОРАТИВНІ МЕРЕЖІ

Практика 1

Українська торговельна мережа планує вихід на ринок Польщі. Керівництво розглядає три варіанти: 1) Експорт товарів через місцевих дистриб'юторів; 2) Продаж франшизи; 3) Відкриття власних дочірніх магазинів (Greenfield investment).

Завдання:

1. Проаналізуйте кожен варіант за критеріями: ступінь контролю, фінансові витрати та швидкість виходу на ринок.
2. Як обраний режим входу вплине на можливість проведення єдиної маркетингової політики?
3. Який варіант найменш ризикований для збереження стандартів обслуговування в торгівлі?

Практика 2

Корпорація, що виробляє продукти харчування, виходить на ринки Близького Сходу.

Завдання:

1. Визначте, які елементи маркетингового комплексу (4P) мають залишатися незмінними (глобальними), а які потребують повної адаптації під місцеву культуру та релігію.
2. Як менеджмент має змінити структуру ланцюга постачання, щоб врахувати локальні вимоги до сертифікації (наприклад, Halal)?
3. Сформулюйте 3 рекомендації щодо оформлення торгових точок у цьому регіоні.

Практика 3

ІТ-корпорація має офіси в 10 країнах. Філія в Україні розробила унікальну CRM-систему для торгівлі, яка підвищила продажі на 20%. Проте офіси в інших країнах ігнорують цю розробку, продовжуючи працювати по-старому.

Завдання:

1. Як корпоративний менеджер, розробіть механізм стимулювання обміну досвідом між підрозділами мережі.
2. Запропонуйте формат "внутрішнього корпоративного навчання" для маркетологів мережі.

Практика 4

Використовуючи модель CAGE (Cultural, Administrative, Geographic, Economic distance), проаналізуйте бар'єри для виходу українського бренду одягу на ринок США.

Cultural: Які відмінності в поведінці споживачів можуть завадити маркетингу?

Administrative: Які торговельні обмеження чи мита можуть виникнути?

Economic: Як різниця в купівельній спроможності вплине на стратегію ціноутворення?

Практика 5

Штаб-квартира глобального ритейлера в Лондоні вимагає запровадити єдину чорну п'ятницю (Black Friday) по всьому світу. Регіональний офіс у Китаї протестує, стверджуючи, що для них головне свято торгівлі – День холостяка (11.11), а листопад – невдалий час для інших акцій.

Ролі:

Група 1 (Global Management): Наполягають на економії на масштабі та єдиному бренді.

Група 2 (Local Marketing): Наполягають на гнучкості та врахуванні локального торгового календаря.

Завдання: Знайти компромісну модель управління (наприклад, транснаціональну), де локальні потреби враховуються без втрати глобальної синергії.

Практика 6

Ви створюєте міжнародний стартап, який продає крафтові товари з усього світу через платформу (модель по типу Etsy, але корпоративного масштабу).

Завдання:

1. Опишіть структуру вашої корпоративної мережі: де будуть центри прийняття рішень, а де – операційні вузли?
2. Як ви будете контролювати якість товарів у 50 різних країнах без власної фізичної присутності в кожній?
3. Яку роль відіграватиме Digital-маркетинг у координації попиту та пропозиції в реальному часі?

ТЕМА 6. ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО (ІНТРАПРЕНЕРСТВО)

Практика 1

Велика торговельна мережа почала програвати конкуренцію дрібним нішевим онлайн-магазинам. Гендиректор вирішує запустити програму інтрапренерства, де будь-який касир чи менеджер може запропонувати проєкт та отримати бюджет на його реалізацію.

Завдання:

1. Як менеджер, розробіть регламент: як відбирати ідеї та які ресурси (час, гроші, доступ до даних) надати авторам?
2. Які КРІ (показники ефективності) ви встановите для внутрішнього стартапу на перші 6 місяців?
3. Запропонуйте систему мотивації: що отримає працівник у разі успіху проєкту (частку від прибутку, підвищення, опціон)?

Практика 2

Маркетолог компанії придумав новий спосіб пакування товарів, що зменшує відходи на 30% і приваблює екосвідомих клієнтів. Проте фінансовий відділ блокує ідею, вважаючи її занадто ризикованою.

Завдання:

1. Розробіть план "пітчингу" (презентації) цієї ідеї для Ради директорів. Які аргументи будуть вирішальними для менеджменту?
2. Як за допомогою інструментів маркетингу довести попит на цю інновацію ще до її повноцінного запуску?

Практика 3

Інтрапренерська група в межах корпорації розробила мобільний додаток, який дозволяє клієнтам купувати товари в обхід традиційних торгових залів. Керівники фізичних магазинів бачать у цьому загрозу своїм бонусам і саботують впровадження.

Завдання:

1. Запропонуйте модель корпоративного управління, яка б дозволила мирне співіснування нового та старого бізнесів.
2. Як змінити систему стимулювання керівників магазинів, щоб вони стали партнерами, а не ворогами нового проєкту?

Практика 4

Сформууйте міждисциплінарну команду (менеджер, маркетолог, фахівець з торгівлі).

Виявіть одну "біль" покупця у великому гіпермаркеті (наприклад, довгі черги або складність пошуку товару).

Запропонуйте інтрапренерський проєкт (сервіс, девайс або зміна процесу), щоб вирішити цю проблему.

Опишіть, як цей проєкт змінить операційні витрати компанії.

Практика 5

Внутрішній IT-відділ ритейл-корпорації розробив настільки круту систему аналітики поведінки споживачів, що її захотіли купити інші компанії (навіть конкуренти).

Завдання:

1. Проаналізуйте переваги та ризики створення Spin-off (окремої компанії) на основі цього відділу.
2. Яку частку власності повинна залишити собі материнська корпорація, щоб зберігати контроль, але не заважати розвитку?
3. Як це вплине на бренд основної компанії?

Практика 6

Компанія 3М запровадила правило "15% часу на власні проєкти", завдяки чому з'явилися стікери Post-it. Google мав правило "20% часу".

Завдання:

1. Оцініть можливість впровадження такої практики в українських реаліях торговельного сектора . Чи не призведе це до хаосу?
2. Які психологічні якості повинен мати "інтрапренер", і як маркетологу використовувати ці якості для побудови інноваційного іміджу компанії?

ТЕМА 7. КОРПОРАТИВНИЙ БРЕНДИНГ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

Практика 1

Національна мережа дискаунтерів вирішує змінити позиціонування на "магазини біля дому з турботою про здоров'я".

Завдання:

1. Сформулюйте місію та візію оновленої корпорації, які б відображали соціальну відповідальність.
2. Опишіть візуальні та змістовні зміни в комунікаційній стратегії: як переконати клієнта, що "дешево" тепер означає "якісно та корисно"?
3. Запропонуйте 3 зміни в сервісі торговельного залу, які б підтверджували нову ідентичність бренду на практиці.

Практика 2

У соціальних мережах поширилося відео про неналежне зберігання продуктів на складі великої торгової мережі. Відео стало вірусним, акції компанії на біржі почали падати, а стейкхолдери вимагають пояснень.

Завдання:

1. Складіть план першочергових дій для СЕО протягом перших 24 годин.
2. Підготуйте офіційну заяву для преси та пост для соцмереж, щоб нівелювати негатив.
3. Які заходи внутрішнього аудиту в торгових точках допоможуть відновити довіру партнерів та постачальників?

Практика 3

Корпорація має чудові фінансові показники, але на ринку праці має репутацію "бюрократичної машини з високим рівнем вигорання". Це заважає наймати креативних менеджерів та маркетологів.

Завдання:

1. Розробіть EVP (Employee Value Proposition) – ціннісну пропозицію роботодавця, щоб змінити імідж компанії.
2. Запропонуйте маркетингову кампанію "Всередині компанії", спрямовану на зовнішніх кандидатів.
3. Як залучити персонал торгових точок до амбасадорства бренду в реальному житті?

Практика 4

Порівняйте два конкурентні бренди в ритейлі (наприклад, Silpo та АТВ або Amazon та Walmart).

Завдання:

1. Проаналізуйте складники їхнього брендового капіталу: впізнаваність, сприймана якість, асоціації та лояльність.
2. Як відмінності в репутації цих брендів впливають на їхню маржинальність (можливість ставити вищу ціну)?
3. Запропонуйте стратегічне рішення: чи варто корпорації інвестувати в один глобальний бренд, чи розвивати портфель окремих торгових марок?

Практика 5

Глобальна логістична корпорація була замішана в корупційному скандалі. Попри зміну керівництва, стара назва асоціюється з негативом.

Завдання:

1. Обґрунтуйте вибір між репозиціонуванням (зміна змісту без зміни назви) та ребрендингом (зміна імені та стилю).
2. Розрахуйте ризики втрати поточної клієнтської бази в торгівлі при зміні назви.
3. Розробіть дорожню карту впровадження нового бренду для всіх філій корпоративної мережі.

Практика 6

Для обраної корпорації опишіть, як її бренд сприймається різними стейкхолдерами:

- Інвестори: (Надійність, прибутковість).
- Клієнти: (Якість, сервіс, ціна).
- Держава/Регулятори: (Законослухняність, етичність).
- Співробітники: (Стабільність, розвиток).

Завдання: Виявіть розриви (Gaps): чи є обіцянки маркетингу реальними для виконання операційним менеджментом та торгівлею?

ТЕМА 8 КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ

Практика 1

Клієнти великої мережі магазинів електроніки часто скаржаться на те, що після покупки онлайн виникають проблеми з гарантійним обслуговуванням у фізичних магазинах.

Завдання:

1. Побудуйте CJM клієнта: від усвідомлення потреби до сервісного обслуговування.
2. Визначте, на якому етапі виникає розрив у комунікації між відділом маркетингу та операційним менеджментом.
3. Запропонуйте управлінське рішення: як змінити регламент взаємодії відділів, щоб клієнт не відчував дискомфорту?

Практика 2

Акціонери корпорації вимагають скоротити витрати на програму лояльності та навчання персоналу торгових залів .

Завдання:

1. Використовуючи формулу CLV, доведіть акціонерам, що утримання одного постійного клієнта протягом 5 років вигідніше, ніж постійне залучення нових через рекламу.
2. Розрахуйте, як збільшення показника утримання (Retention Rate) на 5% вплине на загальний прибуток корпорації.

Практика 3

Традиційна корпорація побудована за продуктовим принципом (відділ молока, відділ м'яса тощо). Клієнт змушений взаємодіяти з різними менеджерами, що створює плутанину.

Завдання:

1. Запропонуйте модель переходу на структуру, орієнтовану на клієнтські сегменти (наприклад: відділ «HoReCa», відділ «Роздрібні покупці») .
2. Опишіть, як зміниться система збору даних (CRM) для підтримки такої структури.
3. Визначте 2 основні ризики такої трансформації для операційного менеджменту.

Практика 4

Глобальний ритейлер має дані про мільйони покупок, але використовує їх лише для розсилки загальних спам-повідомлень.

Завдання:

1. Розробіть концепцію "гіпер-персоналізації": як на основі історії покупок запропонувати клієнту товар у момент, коли він йому найбільше потрібен?
2. Як менеджмент має змінити систему управління запасами, щоб забезпечити наявність персоналізованих пропозицій у конкретних торгових точках?

Практика 5

У корпорації впроваджують систему самообслуговування (каси самообслуговування, чат-боти). Це економить кошти, але частина лояльних клієнтів (старшого віку) незадоволена відсутністю "живого" спілкування.

Ролі:

Фінансовий директор: Наполягає на повній автоматизації для зниження витрат.

Директор з маркетингу: Боїться падіння індексу лояльності (NPS).

Керівник торгової мережі: Має впровадити це на місцях без втрати черг.

Завдання: Провести нараду та знайти гібридну модель, яка збереже і кошти, і клієнтів.

Практика 6

Для багатoproфільної корпорації розробіть "Кодекс клієнтоорієнтованості".

Сформулюйте 5 золотих правил для працівника "першої лінії".

Опишіть систему заохочень для менеджерів, яка б базувалася не на обсязі продажів, а на показниках задоволеності клієнтів (CSAT/NPS).

Запропонуйте, як маркетинг може використовувати позитивні відгуки клієнтів для зміцнення репутації корпорації.

ТЕМА 9 ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Практика 1

Корпорація має значний вільний грошовий потік (Free Cash Flow). Акціонери вимагають виплати дивідендів, тоді як менеджмент хоче спрямувати ці кошти на агресивну маркетингову кампанію на нових ринках, що підвищить капіталізацію лише в довгостроковій перспективі.

Завдання:

1. Оцініть ризики обох варіантів: як виплата дивідендів вплине на інвестиційну привабливість?
2. Запропонуйте механізм компромісу (наприклад, викуп акцій – Buyback).
3. Обґрунтуйте маркетинговому відділу, як фінансові обмеження вплинуть на бюджет просування в поточному році.

Практика 2

Розробіть структуру винагороди для топменеджерів торгової мережі.

Завдання:

1. Визначте співвідношення між фіксованою зарплатою та бонусами, прив'язаними до вартості акцій (Stock Options).
2. Які показники, крім фінансових (наприклад, частка ринку), варто включити в КРІ, щоб менеджмент не працював лише на короткостроковий прибуток?
3. Обґрунтуйте, чому така система є фінансовим механізмом управління (D3).

Практика 3

Велика корпорація купує мережу нішевих бутиків за ціною, що втричі перевищує вартість їхніх фізичних активів. Різниця записується як Goodwill.

Завдання:

1. Поясніть фінансовому директору, з чого складається цей гудвіл (репутація, лояльність клієнтів, торгова марка).
2. Як маркетинг має підтримувати вартість цього активу, щоб уникнути його знецінення (impairment)?
3. Які фінансові ризики виникають для корпорації, якщо бренд втратить популярність?

Практика 4

Конкурент почав агресивно скуповувати акції вашої торгової корпорації на відкритому ринку.

Завдання:

1. Запропонуйте два фінансові механізми захисту: "Отруйна пігулка" (Poison Pill) або "Золотий парашут" для топменеджменту.
2. Як маркетингова активність та публікація успішних звітів про обсяги торгівлі можуть допомогти підвищити ціну акцій та зробити поглинання занадто дорогим для агресора?

Практика 5

Відділ маркетингу пропонує впровадити в магазинах систему віртуальної примірки одягу. Термін окупності – 4 роки, що перевищує стандартні вимоги корпорації (2 роки).

Завдання:

1. Підготуйте фінансове обґрунтування для Ради директорів, використовуючи показники NPV та IRR.
2. Доведіть, що непрямі фінансові вигоди (зменшення повернень товару в торгівлі) покривають витрати.
3. Як цей механізм фінансування інновацій впливає на загальну конкурентоспроможність?

Практика 6

Щоб витіснити конкурентів, відділ торгівлі пропонує надавати оптовим покупцям відстрочку платежу на 90 днів. Це різко збільшує обсяги продажів, але створює "касовий розрив" у корпорації.

Завдання:

1. Як менеджер, встановіть ліміти дебіторської заборгованості, щоб не поставити під загрозу виплати зарплат та податків.
2. Розробіть систему знижок "за ранню оплату" як фінансовий інструмент стимулювання торгівлі.

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

Практика 1

Велика ритейл-корпорація (D7) хоче залучити іноземні інвестиції. Для цього їй потрібно впровадити ESG-стандарти.

Завдання:

1. Запропонуйте по одному ключовому проєкту для кожного напрямку: Е (Екологія), S (Соціальна сфера), G (Управління).
2. Як ці ініціативи змінять асортиментну політику в торгівлі (наприклад, відмова від пластику)?
3. Розробіть концепцію маркетингової кампанії, яка розповість клієнтам про ці зміни, не викликаючи звинувачень у грінвошингу.

Практика 2

Маркетинговий відділ з'ясував, що найдешевший постачальник упаковки для вашої торгової мережі використовує працю підлітків у країнах "третього світу". Відмова від нього збільшить собівартість товарів на 10%.

Завдання:

1. Як менеджер, прийміть рішення: залишити постачальника чи змінити його? Обґрунтуйте з позиції довгострокової вартості бренду.
2. Підготуйте антикризовий меседж для стейкхолдерів на випадок, якщо ця інформація потрапить у ЗМІ.

Практика 3

У Раді директорів великої корпорації лише чоловіки старше 50 років. Це створює "розрив" між керівництвом та цільовою аудиторією (молоді жінки), що негативно впливає на точність маркетингових стратегій.

Завдання:

1. Запропонуйте політику інклюзивності для кадрового резерву компанії.
2. Як залучення людей з різним досвідом допоможе покращити клієнтський досвід у торгових залах?

Практика 4

Корпорація витратила 1 млн грн на створення освітнього хабу для молоді в регіоні своєї присутності.

Завдання:

1. Визначте прямі та непрямі вигоди для бізнесу (наприклад, зменшення витрат на найм персоналу, зростання лояльності покупців у регіоні).

2. Як відділ маркетингу може перетворити ці дані на "соціальний капітал" бренду?
3. Чи можна вважати цей проєкт інвестицією в стабільність торговельного середовища?

Практика 5

Рольова гра: "ESG-аудит перед отриманням кредиту"

Мета: Зрозуміти фінансову значущість нефінансових показників.

Ролі:

- Банківський інспектор: Відмовляє у низькій відсотковій ставці через відсутність у компанії системи переробки відходів.
- Топменеджер: Намагається довести, що компанія є етичною, демонструючи соціальні звіти.
- Директор з логістики/торгівлі: Має оперативно запропонувати план екологізації транспорту та магазинів.

Завдання: Провести переговори та домовитися про умови кредитування, прив'язані до досягнення певних ESG-показників.

Практика 6

Оберіть відомий бренд, який нещодавно запустив "екологічну" або "соціальну" акцію.

Завдання:

1. Дослідіть, чи відповідає ця акція реальним діям компанії (наприклад, чи не є паперові пакети лише прикриттям для величезних викидів CO₂ при виробництві).
2. Сформулюйте 3 ознаки "чесного" корпоративного брендингу.
3. Як прозорість у торгівлі (відстежуваність походження товару) може стати конкурентною перевагою?

ТЕМА 11. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Практика 1

Традиційна корпорація має розрізнені дані: відділ продажів використовує одну систему, маркетинг – іншу, а фінансовий департамент – паперові звіти. Через це рішення про закупівлі приймаються із запізненням.

Завдання:

1. Розробіть концепцію створення Єдиного центру даних (Data Lake): які показники мають бути доступні топменеджменту в реальному часі?

2. Як автоматизація аналізу споживчих кошиків змінить стратегію промо-акцій?
3. Запропонуйте алгоритм автоматичного замовлення товарів для полиць магазинів без участі людини.

Практика 2

Велика мережа будівельних гіпермаркетів вирішує створити цифровий маркетплейс, де сторонні майстри та дизайнери можуть пропонувати свої послуги клієнтам мережі.

Завдання:

1. Опишіть нову роль корпоративного центру: як керувати партнерами, які не є вашими співробітниками?
2. Розробіть модель монетизації цієї платформи (комісії, підписки, реклама).
3. Як забезпечити контроль якості послуг сторонніх контрагентів, щоб не нашкодити репутації головного бренду?

Практика 3

Корпорація впроваджує штучний інтелект для контролю залишків на складах. Це загрожує скороченням 30% персоналу середньої ланки в торгівлі.

Ролі:

- CDO (Chief Digital Officer): Доводить економічну ефективність ШІ.
- HR-директор: Сурмить про падіння морального духу та страх працівників.
- Маркетинг-директор: Хоче використати ШІ для персоналізації, але боїться етичних скарг клієнтів.

Завдання: Провести стратегічну сесію та розробити "Дорожню карту цифрового переходу", яка б мінімізувала соціальні ризики.

Практика 4

Спроектуйте шлях клієнта, який починається в мобільному додатку, продовжується у фізичному магазині й завершується в соцмережах.

Завдання:

1. Які цифрові інструменти (QR-коди, AR-примірки, мобільна оплата) ви впровадите безпосередньо в торговому залі?
2. Як маркетинг забезпечить персоналізоване привітання клієнта, коли він заходить у фізичний магазин?
3. Які вимоги до ІТ-інфраструктури та кібербезпеки має поставити менеджмент?

Практика 5

"Цифровий двійник" (Digital Twin) – це віртуальна копія всіх процесів компанії, що дозволяє тестувати рішення до їх впровадження.

Завдання:

1. Оберіть один процес (наприклад, відкриття нової торгової точки).
2. Які змінні ви введете в модель (трафік, оренда, зарплати, конкуренти), щоб спрогнозувати успіх? (
3. Як маркетологи можуть використовувати "двійника" для тестування нової цінової політики без ризику втратити реальних клієнтів?

Практика 6

Алгоритм ІІІ, що відбирав кандидатів на керівні посади в корпорації, почав надавати перевагу лише певному психотипу людей, що призвело до відсутності креативності в маркетингових звітах.

Завдання:

1. Визначте, хто несе відповідальність за помилки алгоритму: розробник чи топменеджмент?
2. Сформулюйте 3 правила "Етичного використання даних" для корпоративного кодексу.
3. Як прозорість алгоритмів впливає на довіру покупців у цифровій торгівлі?

ТЕМА 12. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА

Практика 1

Міжнародна торговельна корпорація планує відкриття філій у регіоні з високим рівнем інфляції та нестабільною політичною ситуацією.

Завдання:

Складіть перелік із 6 ризиків (2 фінансові, 2 репутаційні, 2 операційні). Розмістіть їх на Матриці ризиків (вісь Х — ймовірність, вісь Y — збитки).

Для найбільш критичного ризику розробіть стратегію реагування: Уникнення, Мінімізація, Передача (страхування) або Прийняття.

Практика 2

Внаслідок хакерської атаки на базу даних програми лояльності торгової мережі відбувся витік персональних даних 100 000 клієнтів (номери телефонів, адреси, історія покупок).

Завдання:

1. Як менеджер з безпеки, розробіть протокол негайних дій для локалізації загрози.
2. Підготуйте антикризову комунікацію від відділу маркетингу: як повідомити клієнтів, щоб мінімізувати репутаційні втрати та відтік аудиторії?
3. Які фінансові резерви мають бути передбачені в бюджеті на випадок штрафів за порушення GDPR?

Практика 3

Через стихійне лихо заблоковано ключовий порт, через який ваша корпорація отримує 70% товарів для торгівлі. Склади мають запас лише на 5 днів.

Завдання:

1. Запропонуйте план оперативного переходу на альтернативних постачальників .
2. Як маркетинг має змінити рекламну активність, щоб не стимулювати попит на дефіцитні товари, які закінчуються?
3. Розробіть механізм захисту від "панічних закупок" у торгових залах.

Практика 4

Внутрішній аудит виявив схему "відкатів" у відділі закупок, де менеджери купували торговельне обладнання за завищеними цінами у пов'язаних осіб.

Завдання:

Розробіть систему перехресного контролю, щоб унеможливити такі схеми в майбутньому .

Сформулюйте розділ "Антикорупційна політика" для корпоративного кодексу етики.

Як цей інцидент вплине на відносини з іншими стейкхолдерами (інвесторами, чесними постачальниками)?

Практика 5

Рольова гра: "Black Swan Event"

Мета: Розвиток навичок прийняття рішень у ситуації повної невизначеності.

Сценарій: Раптова поява нового законодавчого обмеження, яке забороняє основний вид пакування вашого продукту (наприклад, одноразовий пластик), починаючи "з завтрашнього дня".

Ролі:

- Директор з ризиків: Має оцінити масштаб фінансових втрат.
- Директор з маркетингу: Має придумати, як за ніч змінити позиціонування продукту в очах еко-активістів.
- Керівник роздрібної торгівлі: Має вирішити, що робити із залишками товару на полицях.

Завдання: Знайти спільне рішення, яке перетворить ризик на можливість для бренду.

Практика 6

Корпорація планує підписати довгостроковий контракт з відомим інфлюенсером як обличчям бренду. Проте служба безпеки знайшла його неоднозначні висловлювання в мережі 5-річної давнини.

Завдання:

1. Оцініть ризики "культури скасування" (Cancel Culture) для торгової мережі.
2. Запропонуйте умови контракту, які б захистили корпорацію від фінансових втрат у разі репутаційного скандалу навколо амбасадора.
3. Визначте межу між "допустимим хайпом" та реальною загрозою безпеці бренду.

КЕЙСИ

Кейс 1.

Корпорація «ФудГігант» володіє 200 гіпермаркетами. Продажі падають через експансію онлайн-сервісів доставки. Керівництво вирішує перетворити компанію на Omnichannel-платформу. Однак внутрішні дослідження показують, що лінійний персонал (касири, комірники) боїться автоматизації, а середня ланка менеджменту саботує впровадження CRM-системи, оскільки звикла до «ручного» управління.

Завдання:

1. Стратегія: Розробіть план подолання внутрішнього опору змінам (Change Management). Які аргументи використати для персоналу?
2. Маркетинг: Спроектуйте нову систему лояльності, яка об'єднає дані про покупки в магазині та через додаток. Як забезпечити персоналізацію пропозицій?
3. Торгівля: Як змінити функціонал фізичного магазину? (Наприклад, створення зон видачі замовлень Click & Collect).

Питання для обговорення:

1. Чи може «цифровий двійник» гіпермаркету допомогти оптимізувати викладку товару?
2. Де межа між клієнтоорієнтованістю та втручанням у приватність при зборі Big Data?

Кейс 2.

Консервативний банківський холдинг купує успішний фінтех-стартап «NeoPay», щоб отримати доступ до їхньої технології миттєвих розрахунків для торгівлі. Після угоди банк наполягає на впровадженні у стартапі своєї системи безпеки, звітності з 9:00 до 18:00 та дрес-коду. Ключові розробники стартапу погрожують піти до конкурентів.

Завдання:

1. Менеджмент: Запропонуйте модель «автономної інтеграції», яка дозволить стартапу зберегти гнучкість, але дасть банку необхідний контроль.
2. Маркетинг: Вирішіть дилему брендингу: чи варто робити ребрендинг «NeoPay» під ім'я банку, чи залишити його як окремий суббренд?
3. Ризики: Проведіть репутаційний аудит: як клієнти стартапу (молодь) відреагують на те, що їхніми даними тепер володіє «старий» банк?

Питання для обговорення:

1. Що дорожче: технологія стартапу чи його корпоративна культура?

2. Як розрахувати «гудвіл» у цій угоді, якщо основний актив – це люди?

Кейс 3.

Українська корпорація з виробництва текстилю планує вихід на ринок ЄС. Для цього їй потрібно отримати «зелене» фінансування від міжнародних фондів. Проте з'ясовується, що один із підрядників компанії не має очисних споруд, що порушує екологічні стандарти ESG. Акціонери вимагають негайного виходу на ринок, попри ризики.

Завдання:

1. Фінанси: Обґрунтуйте акціонерам необхідність інвестицій в екологізацію підрядника. Порівняйте вартість «дорогого» капіталу без ESG та «дешевого» з ESG.
2. Маркетинг: Розробіть стратегію позиціонування на ринку ЄС як «етичного виробника». Які сертифікати будуть критичними?
3. Торгівля: Як побудувати прозорий ланцюг постачання (Traceability), щоб кінцевий покупець умовного Берліна міг перевірити екологічність виробу?

Питання для обговорення:

1. Чи є ESG новою формою протекціонізму на глобальних ринках?
2. Як балансувати між короткостроковим прибутком та довгостроковою репутацією?

Кейс 4.

Усередині великої мережі магазинів будматеріалів група молодих менеджерів розробила проєкт «Home-as-a-Service» – підписка на ремонт та обслуговування житла. Це потенційно дуже прибутково, але цей сервіс зменшує потребу клієнтів купувати інструменти та матеріали окремо, що б'є по показниках традиційних магазинів мережі.

Завдання:

1. Менеджмент: Ви як CEO маєте вирішити: підтримати проєкт чи закрити його, щоб захистити основний бізнес. Застосуйте матрицю BCG.
2. Маркетинг: Сформулюйте стратегію просування сервісу підписки. Як він може стати інструментом утримання клієнтів (LTV)?
3. Торгівля: Як змінити систему мотивації директорів магазинів, щоб вони сприяли продажу підписок, а не бачили в них конкурента?

Питання для обговорення:

1. Чи краще «з'їсти самого себе» (канібалізувати власні продажі), ніж дозволити це зробити конкурентам?

2. Як структурувати цей внутрішній стартап: відділити в Spin-off чи залишити як департамент?

Кейс 5.

Корпорація-ритейлер виявляє, що в їхній корпоративній мережі стався масовий збій: ціни на сайті впали в 100 разів на дорогі товари. За одну годину було зроблено 10 000 замовлень. Соцмережі вибухнули: одна частина стейкхолдерів (покупці) вимагає віддати товар за копійки, інша (акціонери) – анулювати замовлення через форс-мажор.

Завдання:

1. Безпека: Проведіть розслідування: це технічна помилка чи внутрішній фрод? Які заходи вжити негайно?
2. Маркетинг: Розробіть комунікаційну стратегію. Що вигідніше: понести фінансові збитки, але зберегти лояльність («клієнтоорієнтованість»), чи анулювати замовлення та отримати репутаційний удар?
3. Торгівля: Як поводитися персоналу в магазинах, якщо люди прийдуть забирати замовлення за некоректними цінами?

Питання для обговорення:

1. Хто є головним стейкхолдером у цій ситуації?
2. Як заздалегідь прописувати фінансові ризики «цифрових помилок» у корпоративних регламентах?

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

Практикум

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

В авторській редакції

Підписано до розміщення 27.03.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,88. Обсяг 0,357 Мб. Зам. № 113/26.

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