

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Юридичний факультет
Кафедра безпеки та правоохоронної діяльності**



ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ: навчально-методичні матеріали

для студентів, які навчаються за спеціальністю
262 «Правоохоронна діяльність» освітньо-професійних
програм «Економічна безпека та фінансові розслідування» та
«Правоохоронна діяльність»

О. І. ВІВЧАР

Тернопіль - ЗУНУ

Вівчар О. І. Організація безпеки бізнесу : навч.-методич. матеріали.
Тернопіль, 2025. 38 с.

Укладач: Вівчар Оксана Іванівна – д. е. н., професор, професор кафедри безпеки та правоохоронної діяльності Західноукраїнського національного університету, академік Академії економічних наук України, академік Української технологічної академії

Рецензенти:

Михайлишин Л. І. д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», академік Академії економічних наук України

Чудик Н. О. д.ю.н., доцент, в.о. завідувача кафедри теорії права та конституціоналізму ЗУНУ Західноукраїнського національного університету

Відповідальний за випуск: Муравська Ю.Є., к.е.н., доц., в.о. завідувача кафедри безпеки та правоохоронної діяльності юридичного факультету ЗУНУ.

*Затверджено рішенням кафедри безпеки
та правоохоронної діяльності юридичного факультету ЗУНУ
(протокол № 11 від 18 березня 2025 р.)*

ЗМІСТ

1. Організаційно-методичні вказівки	4
2. Навчально-методичний план дисципліни	5
3. Зміст програми за темами	7
4. Плани практичних занять	9
5. Комплексне практичне індивідуальна заняття	11
6. Самостійна робота студентів	13
7. Організація та проведення тренінгу	14
8. Методи оцінювання	15
9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю	15
10. Практикум з навчально-методичного курсу	16
10.1. Ділова гра «Розробка креативних ідей»	16
10.2. Кейс №1 «Корпорація Citigroup шукає керівника*»	17
10.3. Кейс № 2 «Вивести компанію з процедури банкрутства»	20
11. Термінологічний словник	23
12. Список рекомендованих джерел	35

1. Організаційно-методичні вказівки

Програма та тематичний план дисципліни орієнтовані на формування у студентів формування системи знань, вмінь та професійних навичок для розв'язання сучасних завдань та дослідницько-інноваційних аспектів у сфері системи забезпечення організації безпеки бізнесу, що впливають на результативну ефективність практичної компоненти.

В результаті вивчення дисципліни “Організація безпеки бізнесу” студенти повинні *знати*:

- Теоретичні аспекти організації безпеки бізнесу
- Система управління економічною безпекою бізнесу
- Інтелектуально-кадровий та продуктовий складники економічної безпеки бізнесу
- Техніко-технологічна та інституційно-правова безпеки бізнесу
- Інформаційний та силовий складники економічної безпеки бізнесу
- Методика оцінювання безпеки економічної безпеки бізнесу
- Організаційно-економічний механізм зміцнення економічної безпеки бізнесу
- Рейдерство як основна загроза безпеці бізнесу
- Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу як вектор зміцнення економічної безпеки

Завдання лекційних занять – полягає у тому, щоб ознайомити студентів із основними питаннями організації безпеки бізнесу у відповідності з програмою та робочим планом, сформулювати у студентів цілісну систему теоретичних знань.

Мета проведення практичних занять полягає у:

- засвоєння та закріплення теоретичних засад і принципів організації безпеки бізнесу;
- закріплення теоретичних положень, щодо розв'язування конкретних проблематичних задач безпекознавчої компоненти бізнесу;
- оволодіння навичками щодо проведення діагностики та оцінки безпеки бізнесу в практичній діяльності та шляхів зміцнення.

Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни “Організація безпеки бізнесу”:

- здатність використовувати професійно профільовані знання щодо організації безпеки бізнесу та складових, що їх формують;
- здатність ідентифікувати загрози і ризики безпеки бізнесу та її складових, шляхом використання економіко-математичного моделювання;
- здатність застосовувати основні методи аналізу й оцінки безпеки бізнесу;
- здатність планувати й реалізовувати заходи щодо зміцнення безпеки бізнесу;
- здатність проводити організацію безпеки бізнесу у практичній діяльності на основі системного підходу.

2. Навчально-методичний план дисципліни “Організація безпеки бізнесу”

Денна форма навчання

№	ТЕМА КУРСУ	Кількість годин				
		Лекції	Прак-тичні	Сам. робота	Інд. робота	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. Сутнісно-типологічні характеристики безпеки бізнесу						
1	Теоретичні аспекти організації безпеки бізнесу	2	2	11	0,25	
2	Система управління економічною безпекою бізнесу	4	2	12	0,25	
3	Інтелектуально-кадровий та продуктовий складники економічної безпеки бізнесу	2	2	12	0,5	
4	Техніко-технологічна та інституційно-правова безпеки бізнесу	2	2	12	0,5	2
5	Інформаційний та силовий складники економічної безпеки бізнесу	4	2	12	0,5	
Змістовий модуль 2. Структурно-функціональні характеристики організації безпеки бізнесу та механізми її забезпечення						
6	Методика оцінювання безпеки економічної безпеки бізнесу	4	1	12	0,25	
7	Організаційно-економічний механізм зміцнення економічної безпеки бізнесу	4	1	10	0,25	2
8	Рейдерство як основна загроза безпеці бізнесу	4	1	10	0,25	
9	Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу як вектор зміцнення економічної безпеки	2	1	10	0,25	
Разом		28	14	101	3	4

Заочна форма навчання

№	ТЕМА КУРСУ	Кількість годин				
		Лекції	Прак-тичні	Сам. робота	Інд. робота	Контрольні заходи
1	Теоретичні аспекти організації безпеки бізнесу	1	-	36	-	
2	Система управління економічною безпекою бізнесу	1	1	36	-	
3	Методика оцінювання безпеки економічної безпеки бізнесу	1	1	36	-	
4	Організаційно-економічний механізм зміцнення економічної безпеки бізнесу	1	-	36	-	
Разом		4	2	144		

3. Зміст програми за темами

Змістовий модуль 1.

Сутнісно-типологічні характеристики безпеки бізнесу

Тема 1. Теоретичні аспекти організації безпеки бізнесу

Поняття, визначення та економічна сутність безпеки бізнесу. Сучасний стан розвитку безпеки бізнесу в Україні. Основні фактори впливу на організацію безпеки бізнесу. Міжнародний досвід організації безпеки бізнесу.

Література: 3; 5; 8; 10; 11; 13; 21; 27; 28.

Тема 2. Система управління економічною безпекою бізнесу

Концептуалізація економічної безпеки бізнесу та основні цілі. Чинники впливу та загрози, що формують відповідний рівень економічної безпеки бізнесу. Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки бізнесу. Система економічної безпеки бізнесу та «політики безпеки». Стратегія і тактика забезпечення економічної безпеки бізнесу. Функції та принципи економічної безпеки бізнесу. Режим функціонування системи безпеки бізнесу.

Література: 1; 5; 7; 14; 26; 29.

Тема 3. Інтелектуально-кадровий та продуктовий складники економічної безпеки бізнесу

Характеристика інтелектуально-кадрового та продуктового складників економічної безпеки бізнесу. Методика оцінки рівня інтелектуально-кадрового та продуктового складників безпеки бізнесу. Стратегія зміцнення інтелектуально-кадрового та продуктового складників безпеки бізнесу.

Література: 3; 5; 8; 10; 11; 13; 21; 27; 28.

Тема 4. Техніко-технологічна та інституційно-правова безпеки бізнесу

Характеристика та засоби забезпечення техніко-технологічного складника економічної безпеки бізнесу. Характеристика та засоби забезпечення інституційно-правового складника економічної безпеки бізнесу. Правовий захист комерційної таємниці бізнесу.

Література: 1; 5; 7; 14; 26; 29.

Тема 5. Інформаційний та силовий складники економічної безпеки бізнесу

Характеристика та засоби забезпечення інформаційного складника економічної безпеки бізнесу. Економічна розвідка. Суть силових безпеки, її структурні складники та засоби забезпечення. Ринкова складова безпеки бізнесу.

Література: 4; 6; 14; 15; 20; 21; 23; 30.

Змістовний модуль 2.

Структурно-функціональні характеристики організації безпеки бізнесу та механізми її забезпечення

Тема 6. Методика оцінювання економічної безпеки бізнесу

Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки бізнесу. Методи оцінювання економічної безпеки на макрорівні. Науково-обґрунтовані підходи до встановлення критичних меж індикаторів економічної безпеки бізнесу. Загальна послідовність процедури оцінювання економічної безпеки бізнесу.

Література: 1; 3; 9; 10; 19; 22; 26; 28.

Тема 7. Організаційно-економічний механізм зміцнення економічної безпеки бізнесу

Стратегічні орієнтири щодо зміцнення економічної безпеки бізнесу. Конфлікт інтересів в системі контролю економічної безпеки бізнесу та способи його вирішення. Способи захисту від економічного шпигунства.

Література: 1; 3; 10; 20; 24; 25; 29.

Тема 8. Рейдерство як основна загроза безпеці бізнесу

Концептуальні аспекти рейдерства в сучасному трансформаційних умовах. Етапи та види здійснення рейдерських операцій в системі бізнесу. Основні форми і способи здійснення рейдерства та протидія рейдерським атакам бізнесу. Антирейдерство як основна передумова стратегії протидії економічній злочинності бізнесу. Ділова (корпоративна) розвідка в системі безпеки бізнесу.

Література: 1; 3; 10; 20; 24; 25; 29.

Тема 9. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу як вектор зміцнення економічної безпеки

Комплексне оцінювання результативності управління економічною безпекою бізнесу. Роль системи стратегічного вимірювання в бізнесі. Забезпечення економічної безпеки бізнесу в процедурі їх банкрутства. Стратегічне програмування забезпечення економічної безпеки бізнесу в Україні.

Література: 4; 6; 9; 15; 17; 26; 27.

4. Плани практичних занять

Практичне заняття 1. Теоретичні аспекти організації безпеки бізнесу

1. Поняття, визначення та економічна сутність безпеки бізнесу.
2. Сучасний стан розвитку безпеки бізнесу в Україні.
3. Основні фактори впливу на організацію безпеки бізнесу.
4. Міжнародний досвід організації безпеки бізнесу.

Практичне заняття 2. Система управління економічною безпекою бізнесу

1. Концептуалізація економічної безпеки бізнесу та основні цілі.
2. Чинники впливу та загрози, що формують відповідний рівень економічної безпеки бізнесу.
3. Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки бізнесу.
4. Система економічної безпеки бізнесу та «політики безпеки».
5. Стратегія і тактика забезпечення економічної безпеки бізнесу.
6. Функції та принципи економічної безпеки бізнесу.
7. Режим функціонування системи безпеки бізнесу.

Практичне заняття 3. Інтелектуально-кадровий та продуктивний складники економічної безпеки бізнесу

1. Характеристика інтелектуально-кадрового та продуктивного складників економічної безпеки бізнесу.
2. Методика оцінки рівня інтелектуально-кадрового та продуктивного складників безпеки бізнесу.
3. Стратегія зміцнення інтелектуально-кадрового та продуктивного складників безпеки бізнесу.

Практичне заняття 4. Техніко-технологічна та інституційно-правова безпеки бізнесу

1. Характеристика та засоби забезпечення техніко-технологічного складника економічної безпеки бізнесу.
2. Характеристика та засоби забезпечення інституційно-правового складника економічної безпеки бізнесу.
3. Правовий захист комерційної таємниці бізнесу.

Практичне заняття 5. Інформаційний та силовий складники економічної безпеки бізнесу

1. Характеристика та засоби забезпечення інформаційного складника економічної безпеки бізнесу.
2. Економічна розвідка.

3. Суть силової безпеки, її структурні складники та засоби забезпечення.

4. Ринкова складова безпеки бізнесу.

Практичне заняття 6. Методика оцінювання безпеки економічної безпеки бізнесу

1. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки бізнесу.

2. Методи оцінювання економічної безпеки на макрорівні.

3. Науково-обґрунтовані підходи до встановлення критичних меж індикаторів економічної безпеки бізнесу.

4. Загальна послідовність процедури оцінювання економічної безпеки бізнесу.

Практичне заняття 7. Організаційно-економічний механізм зміцнення економічної безпеки бізнесу

1. Стратегічні орієнтири щодо зміцнення економічної безпеки бізнесу.

2. Конфлікт інтересів в системі контролю економічної безпеки бізнесу та способи його вирішення.

3. Способи захисту від економічного шпигунства

Практичне заняття 8. Рейдерство як основна загроза безпеці бізнесу

1. Концептуальні аспекти рейдерства в сучасному трансформаційних умовах.

2. Етапи та види здійснення рейдерських операцій в системі бізнесу.

3. Основні форми і способи здійснення рейдерства та протидія рейдерським атакам бізнесу.

4. Антирейдерство як основна передумова стратегії протидії економічній злочинності бізнесу.

5. Ділова (корпоративна) розвідка в системі безпеки бізнесу.

Практичне заняття 9. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу як вектор зміцнення економічної безпеки

1. Комплексне оцінювання результативності управління економічною безпекою бізнесу.

2. Роль системи стратегічного вимірювання в бізнесі.

3. Забезпечення економічної безпеки бізнесу в процедурі їх банкрутства.

4. Стратегічне програмування забезпечення економічної безпеки бізнесу в Україні.

Література: 4; 6; 9; 15; 17; 26; 27.

5. Комплексне практичне індивідуальна заняття

Комплексне практичне індивідуальна заняття з дисципліни “Організація безпеки бізнесу” виконується самостійно кожним студентом у вигляді написання реферату. Метою виконання комплексного практичного індивідуального завдання є глибоке закріплення студентом теорії та практичних навичок щодо зміцнення безпеки бізнесу. Комплексне практичне індивідуальне завдання охоплює усі основні теми дисципліни “Організація безпеки бізнесу”.

При виконанні роботи студент повинен окрім теоретичної її частини навести матеріали з практики, конкретні приклади, фактичні данні щодо використання чинного законодавства організації безпеки бізнесу.

Комплексне практичне індивідуальне завдання оформляється у відповідності з встановленими вимогами.

Тематика наукових повідомлень, що обираються студентами

1. Методика ковшного середнього при економіко-математичному моделюванні системи безпеки бізнесу.

2. Організаційно-економічний механізм забезпечення безпеки банківських установ.

3. Моделювання системи моніторингу безпеки бізнесу на основі використання методу штучних нейронних мереж.

4. Кластерний аналіз перспектив розвитку безпеки бізнесу регіону та їх безпека.

5. Імплементация інноваційних напрямів зміцнення безпеки бізнесу в умовах конфліктних ситуацій.

6. Нормативно-правове регулювання забезпечення безпеки бізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку.

7. Правове регулювання порядку діяльності служби безпеки бізнесу.

8. Поняття та значення локальних нормативно-правових актів для регулювання діяльності служби економічної безпеки бізнесу.

9. Безпека бізнесу та загрози економічній безпеці регіону.

10. Методологія оцінки правових контекстів безпеки бізнесу.

11. Організаційно-економічний механізм забезпечення ділової розвідки в сучасних умовах турбулентності економічних процесів.

12. Побудова піраміди стратегій диверсифікованої безпеки бізнесу: основні загрози та алгоритм забезпечення.

13. Стратегічні зміни в організації при забезпеченні безпеки бізнесу.

14. Мобілізація потенціалу організації для зміцнення безпеки бізнесу.

15. Типово-прикладні аспекти протидії рейдерським атакам: сучасний стан та міжнародний досвід.

16. Характеристика процесу результативності управління та стратегічного контролю безпеки бізнесу у фокусі викликів нової економіки.

17. Розроблення рекомендаційних аспектів щодо зміцнення інформаційної безпеки безпеки бізнесу.

18. Розробка системи заходів формування первинного попиту на інноваційну продукцію в системі забезпечення безпеки бізнесу.

19. Управління системою безпеки бізнесу: інноваційні контексти.

20. Аналіз ефективності методів державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності країни в контексті зміцнення безпеки бізнесу.

21. Аналізування та прогнозна оцінка фіскального регулювання зовнішньоторговельної діяльності бізнесових структур: безпечний вимір.

22. Стратегічні вектори розвитку формування механізму управління безпекою бізнесу в сучасних посттрансформаційних умовах.

23. Вплив злочинної діяльності на безпеку банківських установ в сучасних умовах макроекономічної нестабільності.

24. Безпека та бізнес у фокусі викликів нової економіки.

25. Стратегічне забезпечення розвитку системи безпеки бізнесу

26. Теоретико-методичні засади забезпечення економічної безпеки бізнесу.

27. Сутність економічної безпеки бізнесу та необхідність її забезпечення.

28. Механізми забезпечення економічної безпеки бізнесу.

29. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу безпеки бізнесу.

30. Діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу безпеки бізнесу.

31. Діагностика внутрішнього середовища безпеки бізнесу.

32. SWOT-аналіз економічної безпеки бізнесу.

33. Контролінг як засіб забезпечення системи безпеки бізнесу.

34. Використання послуги аутсорсингу для організації безпеки бізнесу.

35. Інноваційні форми фінансування економічної безпеки бізнесу.

36. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства.

37. Економічна безпека бізнесу – системоформуючий чинник національної соціально-економічної безпеки та економічного зростання держави.

38. Завдання економічної безпеки бізнесу щодо забезпечення соціально-економічної безпеки держави та регіону.

39. Порівняльний аналіз рівня безпеки бізнесу в Україні та інших країнах світу.

6. Самостійна робота студентів

Метою виконання самостійної роботи є глибоке вивчення зміцнення безпеки бізнесу в сучасних трансформаційних умовах.

Виконання самостійної роботи необхідно починати з вивчення відповідних розділів підручників, навчальних посібників, наукових джерел тощо, що наведені у переліку рекомендованої літератури, а також додаткової літератури і практичних матеріалів, які студент повинен знайти і опрацювати самостійно.

Тематика самостійної роботи студентів

1. Аналіз чинних нормативно-правових актів щодо діяльності служби економічної безпеки суб'єкта господарювання.
2. Правове регулювання порядку діяльності служби безпеки фірми.
3. Поняття та значення локальних нормативно-правових актів для регулювання діяльності служби економічної безпеки бізнесу.
4. Безпека бізнесу та загрози економічній безпеці регіону.
5. Загальнометодологічні проблеми правового забезпечення безпеки працівника.
6. Загальна характеристика етапів процесу управління безпекою бізнесу.
7. Побудова піраміди стратегій диверсифікованої безпеки бізнесу.
8. Стратегічні зміни в організації при забезпеченні безпеки бізнесу.
9. Мобілізація потенціалу організації для зміцнення безпеки бізнесу.
10. Сутність та особливості контролю в організації безпеки бізнесу.
11. Характеристика процесу стратегічного контролю безпеки підприємства.
12. Розробка і обґрунтування системи інформаційного забезпечення безпеки бізнесу.
13. Розробка системи заходів формування первинного попиту на інноваційну продукцію в системі забезпечення безпеки бізнесу.
14. Доцільність розвитку системи безпеки бізнесу інноваційним шляхом.
15. Аналіз ефективності методів державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності країни в контексті зміцнення економічної безпеки бізнесу.

7. Тренінг з дисципліни

Тематика: “Практичний механізм організації оцінки безпеки бізнесу”.

Порядок проведення:

1. Здійснити організаційно-економічну характеристику та особливості функціонування досліджуваного бізнесу.
2. Коротка характеристика галузі, де здійснюється діяльність.
3. Стан підприємства на сьогоднішньому етапі господарювання (збиткове, прибуткове).
4. Кількісні характеристики діяльності (розмір прибутку/збитків, чисельність працюючих, забезпеченість основними фондами тощо).
5. Визначення чинників та факторів, які впливають на стан економічної безпеки підприємства в цілому: назва фактора, позитивні та негативні тенденції, ступінь впливу.
6. Визначення загроз для економічної безпеки підприємства у таких аспектах діяльності:
 - інвестиційний;
 - внутрішньо-економічний;
 - соціальний;
 - виробничий;
 - науково-технологічний;
 - управлінський;
 - політико-правовий;
 - інформаційний.
7. На основі методології згідно вказаного варіанту наукового дослідження, провести оцінку основних індикаторів безпеки бізнесу.
8. Обґрунтуйте результати аналізу. Пропозиції практичних змін на підприємстві, які б забезпечили підвищення рівня економічної безпеки.
9. Представити результати діяльності бізнесу у вигляді запропонованих таблиць та зазначити висновки щодо удосконалення роботи об'єкту дослідження.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни “Організації оцінки безпеки бізнесу” використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- командні проекти;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КППЗ;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- ректорська контрольна робота;
- залік.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (100-бальною шкалою) з дисципліни “Організації оцінки безпеки бізнесу” визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КППЗ, включаючи поточне опитування)
30 %	40 %	30 %
Тиждень (8)	Тиждень (14)	Тиждень (17)

Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	відмінно	A (відмінно)
85-89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов’язковим повторним курсом)

10. ПРАКТИКУМ З НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО КУРСУ

10.1. ДІЛОВА ГРА «РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ БІЗНЕС-ІДЕЙ»

Ви керівник, маючи необмежену кількість фінансових ресурсів розробіть власний бізнес. Обґрунтуйте його актуальність та подайте згідно орієнтованого плану.

- 1. Резюме** (актуальність даного виду бізнесу).
- 2. Характеристика підприємства (бізнесу).**
 - повна назва підприємства (бізнесу);
 - місцезнаходження (адресу);
 - форма власності;
 - реквізити;
 - організаційно-правова форма;
 - галузеву приналежність;
 - коли і ким засноване;
 - предмет та основні види діяльності підприємства (бізнесу);
 - організаційна структура управління тощо.
- 3. Місія Вашого бізнесу.**
- 4. Характеристика продукції (послуг), що вироблюється підприємством** (прогнозна кількість реалізації продукції, витрати на організацію Вашого бізнесу, система закупівлі сировини та матеріалів тощо.)
- 5. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)** (найменування ринків, де планується реалізація продукції, прогнозна кількість споживачів, опис цінової політики, опис циклу збуту продукції (послуги), законодавчі обмеження тощо).
- 6. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги** (інформація про діяльність конкурентів, особливості та підвищення конкурентоспроможності продукції тощо).
- 7. План маркетингової діяльності** (наявність маркетингової служби, яким чином плануєте просувати продукцію, яку стратегію плануєте застосувати у Вашому бізнесі, охарактеризуйте постачальників тощо).
- 8. План виробничої діяльності підприємства** (охарактеризуйте наявність виробничих потужностей і який обсяг плануєте виробляти, напрямки кадрової політики, фонд заробітної плати, орієнтовний кошторис витрат на розвиток бізнесу).
- 9. Організаційний план** (перелік заходів інвестиційного бізнес-плану).
- 10. Фінансовий план та програма інвестицій** (обґрунтуйте інвестиційні вкладення та джерела отримання коштів, прогноз прибутку).
- 11. Аналіз потенційних ризиків** (які ризики мають найбільший вплив на ваш бізнес).
- 12. Економічна ефективність Вашого бізнесу** (виручка, чистий прибуток, період окупності, індекс прибутковості).

10.2. КЕЙС №1

«Корпорація Citigroup шукає керівника*»

Найбільшу у світі фінансову групу – американську компанію Citigroup очікують зміни. Нещодавно президент і головний операційний директор Citigroup – Роберт Уїлламстед заявив про своє рішення піти з корпорації. У вересні він передасть свої зобов'язання наступнику, якого поки не знайдено або ім'я якого широкій громадськості поки не розголошується. Водночас, Роберт Уїлламстед піде з ради директорів Citigroup. Хто обійматиме цю посаду, поки що залишається загадкою. Зрозуміло одне, що знайти заміну для такого професійного керівника буде важко. Оскільки нелегко управляти глобальною компанією, що працює майже в 100 країнах, а її активи становлять 1,2 трлн дол.

З 2015 по 2020 рік Уїлламстед очолював споживчі бізнеси Citigroup (споживчі фінанси, емісія кредитних карт, роздрібне банківське обслуговування).

Під його керівництвом дохід споживчої групи фінансової корпорації зріс з 28 до 41 млрд дол., а щорічне зростання чистого прибутку щорічно становило 23%. Уїлламстед – президент компанії з 2019 року, а титул операційного директора отримав 2020 р., коли глава Citigroup Сенфорд (Сенді) Уейлл заявив про своє звільнення.

2020 р., після того, як стало відомо про намір Уейлла, акції Citigroup впали в ціні на 2,8%. Аналітики розцінили це як данину поваги талановитому бізнесмену, який за час свого правління збільшив активи компанії до 1,1 трлн доларів США. Сенді Уейлл став майже легендою через свою зосередженість на отриманні високих доходів, а його одержимість контролем над витратами дала йому конкурентну перевагу.

Завдяки фінансовим і менеджерським талантам Уейлла в 2020 р. Citigroup одержала рекордний в історії світової економіки прибуток – 17,85 млрд дол., що на 17% більше, ніж у 2019 р. Компанії вдалося досягти фантастичних показників, навіть незважаючи на слабку ринкову кон'юнктуру й збитки через банкрутство італійської компанії Parmalat.

Майбутнє компанії керівництво Citigroup пов'язує як з розвитком існуючого бізнесу, так і з покупкою інших фірм.

Водночас Citigroup уміла відмовитися від амбіційної ідеї «всесвітньої» присутності, тому що в 2020 р. мала величезні збитки внаслідок фінансової кризи в Аргентині. Citigroup назвала дев'ять країн, які дають їй чистий дохід. Це Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Індія, Німеччина, Великобританія, Польща, Бразилія і Японія. Китай, Росію й країни Центральної Європи Citigroup зарахував до «інвестиційних ринків». Збитків в Аргентині й Бразилії також зазнали іспанські банки SCH, Santander, BBV й Argentaria, які свого часу продемонстрували успішний

приклад консолідації на внутрішньому ринку, здійснивши декілька успішних угод в 2020 р.

Період з 2019 р. для Citigroup був багатий і на неприємності, зокрема на скандали, що стосуються репутації банку Citibank, який входить у групу. Як й іншим великим інвестбанкам, Citigroup доводиться відповідати по судових позовах інвесторів і кредиторів Parmalat, Enron, Adelphia й WorldCom.

Citigroup надавав італійській компанії-виробнику молочної продукції багатомільйонні кредити. Загальний борг Parmalat перед Citigroup становив 689 млн доларів. Citigroup оголосила про списання збитків з боргів Parmalat у розмірі 372 млн доларів до сплати податків (242 млн доларів після оподатковування). Це майже всі незабезпечені кредити, видані італійському молочному гіганту Parmalat.

Окрім того, Citigroup ризикує бути втягнуеною у справу про махінації засновника й гендиректора Parmalat Калісто Танці. Підконтрольна групі компанія Eureka Securitization, що займається сек'юритизацією кредитів, мала ділові відносини з фірмами Танці.

Усвідомивши, що може стати жертвою скандалу, банк не виключає можливості подати позов проти Parmalat.

Ще один скандал, у який втягнена корпорація Citigroup, пов'язаний зі збанкрутілою енергетичною компанією Enron Corp, найбільшим продавцем природного газу в Північній Америці й Великобританії.

Керівництво Enron займалося фінансовим шахрайством у великих розмірах, завищуючи прибуток і привласнюючи корпоративні засоби, що призвело до краху компанії. Частина операцій проводилася через фінансові структури Citigroup, причому було встановлено, що кілька співробітників банківської структури допомагали шахраям у їхніх справах, навіть коли стало зрозуміло, що Enron зазнає краху. У зв'язку із цим частина інвесторів Enron (близько 50 тис. чоловік) подала в суд на Citigroup, вимагаючи відшкодувати збитки.

Після проведеного розгляду група погодила на позасудове врегулювання, для досягнення якого вона виплатить постраждалим 2 млрд доларів. Ця сума є однією з найбільших в історії врегулювань такого типу, але вона менша від суми у розмірі 2,58 млрд, які та ж Citigroup виплатила через аналогічні розгляди у справі великого комунікаційного холдингу WorldCom. «Нині для нас головне – розв'язати схожі питання й залишити цю сумну главу історії компанії позаду», – каже керівництво компанії.

Важливою метою компанії є намір реалізувати найближчим часом ретельну охорону інформації про своїх клієнтів. У червні цього року Citigroup, у яку входить один із провідних банків світу Citibank, оголосила про втрату вантажу, що містить особисті дані 3,9 млн клієнтів холдингу.

Як повідомила Citigroup у листі, відправленому всім клієнтам, за пропажу відповідає служба доставки United Parcel Service (UPS), що

забезпечувала перевезення бази даних про клієнтів на комп'ютерних стрічкових носіях у кредитне бюро в штаті Техас.

Вантаж з бобінами був втрачений з невідомої причини. На носіях були номери соцстрахування, історія рахунків, дані про позики реальних і колишніх клієнтів компанії в США.

Цей інцидент став найсерйознішим випадком такого типу й останнім у черзі аналогічних випадків, коли з баз даних великих американських компаній почали зникати великі обсяги персональної інформації про клієнтів. Така інформація може бути використана в злочинних цілях, наприклад, для здійснення шахрайських операцій від чужого імені. У випадках із крадіжкою фінансової інформації можливе викрадення грошей із клієнтських рахунків.

Citigroup запевнила клієнтів у тому, що в неї немає причин думати, що украдені записи 3,9 млн американців можуть бути використані зі злочинними намірами.

Відтак що новому керівництву Citigroup є над чим працювати й що вдосконалювати, щоб утримати лідерство на світовому фінансовому ринку й довіру клієнтів.

Завдання до кейсу:

1. Ідентифікуйте загрози підприємства, з якими зіткнулася компанія Citigroup.
2. Класифікуйте ідентифіковані загрози за відомими Вам критеріями та визначіть джерела цих загроз.
3. Чи характерні визначені загрози економічній безпеці для українських підприємств?
4. Які заходи і в яких сферах внутрішнього середовища підприємства слід здійснювати, щоб запобігати реалізації таких загроз?
5. В яких напрямках слід зосередити свою увагу новому керівництву компанії, щоб зміцнити її фінансово-економічну безпеку.
6. Які креативні рішення Ви запропонуєте застосувати даній компанії

10.3. *КЕЙС № 2*

«Вивести компанію з процедури банкрутства»

Вивести компанію з процедури банкрутства – складне завдання для будь-якого топ-менеджера. Гленн Тілтон, президент та генеральний директор другої за величиною авіакомпанії

США, United Airlines, з цими труднощами впорався. Упродовж 37 місяців він поволі витягав компанію з фінансової кризи.

Щоб знову стати на ноги, довелося звільнити 26 тисяч співробітників, скоротити пенсійні програми і вивести з експлуатації 100 літаків. United Airlines вижила в умовах банкрутства, і це дає надію, що більш ніж через чотири роки після захоплення літаків і терористичних атак у вересні 2020 року, найгірші дні американського сектора авіаперевезень залишилися позаду.

Управлінець високого рангу Гленн Тілтон у свої 53 роки не побоявся кардинально змінити місце роботи і перейти до United Airlines у кризовий для неї момент, адже компанія перебувала на межі банкрутства. У вересні 2020 року Рада директорів UAL Corp.

(UAL) (материнська компанія United Airlines) одноголосно підтримала його на посаді голови ради директорів, президента і генерального директора. До того Гленн Тілтон працював у бізнесі досить далекому від авіаційного. Свою кар'єру він починав у нафтовій компанії ще в далекому 1970 році. Згодом виріс до посади голови ради директорів і генерального директора Техасо до того, як вона злилася з компанією Chevron. Потім Гленн Тілтон став заступником голови ради директорів ChevronТехасо Corp.

У перші дні роботи на новій посаді він дав прес-конференцію, на якій відверто повідомив журналістам, що не виключає можливості банкрутства United Airlines. Неприємності компанії почалися після 11 вересня 2020 року – її літаки були захоплені і використані в терористичних атаках на Нью-Йорк і Пентагон. Тож загроза тероризму та економічний спад призвели до різкого зменшення кількості пасажирів на внутрішніх лініях, які в основному і обслуговує United Airlines. Крім того, причиною банкрутства вважають дуже дешеві квитки і водночас зростаючу собівартість перельотів, що в результаті призвело до величезних фінансових втрат.

Як відомо, авіаційна галузь США особливо вразлива: вона працює на дуже низьких нормах прибутку, якщо порівнювати її з іншими галузями економіки. Собівартість літакового парку, авіаційного палива, кваліфікованої робочої сили, наземної інфраструктури, страхування тощо дуже висока, і потрібні величезні обсяги прибутків, щоб її перекривати. Тому з 2020 року United Airlines вжила активних заходів зі зниження витрат: почала скорочувати персонал, відмінити збиткові рейси і

відмовлятися від придбання нових літаків, але всі зусилля виявилися марними. Рекордні збитки і спад у галузі підірвали фінансове становище авіакомпанії. United Airlines сподівалася одержати федеральні гарантії на кредит, що становив 1,8 млрд дол., це допомогло б розплатитися за свої зобов'язання. Проте Рада зі стабілізації становища в галузі авіаперевезень відхилила цю заявку. У звіті ради вказувалося, що представлений компанією бізнес-план був «погано обґрунтованим фінансово». По суті, рішення, винесене радою, позбавило United Airlines можливості провести платежі за заборгованості на суму понад 900 млн. дол. Також воно призвело до різкого зниження котирувань акцій материнської компанії UAL, де 55% перебуває в руках службовців компанії.

А тим часом борги «першої черги», що підлягали невідкладній виплаті, наблизилися до мільярда доларів, і менеджери компанії, пересвідчившись, що ніякі скорочення витрат не допоможуть, вхопилися за єдине рятувальне коло – банкрутство. Його оголосили відповідно до статті 11 Кодексу про банкрутство США, яка передбачає реорганізацію без ліквідації і дає захист від кредиторів на період реструктуризації компанії.

«Усі можливості врятувати компанію вже вичерпані. Керівництво компанії змушене йти на банкрутство», – повідомив Гленн Тілтон на прес-конференції в грудні 2019 року. Це банкрутство стало найбільшим та найгучнішим в історії галузі авіаперевезень, – тоді компанії належало 567 літаків, які здійснювали 1800 щоденних рейсів. Після цього керівництво United Airlines розпочало черговий раунд переговорів із профспілками про майбутні поступки щодо скорочення заробітної плати. Це допомогло б компанії економити приблизно 70 млн дол. у місяць. І вже в травні 2017 року United Airlines уклала офіційну угоду з профспілками про скорочення витрат на персонал. Керівництво профспілок заявило, що досягнуті домовленості стали результатом дуже важкого становища, в якому опинилася авіакомпанія. «Такі жертви, на які пішли працевластці, важко пояснити чимось іншим, ніж перспективами ліквідації United Airlines і звільненням понад 70 тис. осіб», – заявив президент регіонального відділення профспілки Ренді Каналі. Угода передбачала скорочення погодинної оплати на 13%, а також скорочення відрахувань на охорону здоров'я. UAL Corp. (UAL) свого часу подала до суду документи, які дають змогу компанії в односторонньому порядку розірвати трудові договори. Тоді компанія пояснила свій крок процедурними вимогами, оскільки сторони мали намір продовжувати переговори, незважаючи на труднощі. «Керівництво профспілки продемонструвало рішучість і прийняло на себе частину відповідальності за майбутнє United», – зазначив Гленн Тілтон. Угода укладена терміном на шість років. Її підписання і затвердження судом дало змогу United Airlines виконати умову банків, що надали авіакомпанії фінансування на період банкрутства.

Якби United Airlines не вдалося укласти угоду з профспілками, то компанії загрожувала б ліквідація.

Намагаючись заповнити салони літаків новими пасажирами, і водночас уникнути ліквідації, United Airlines вирішила перефарбувати свої авіалайнери і запустити першу за чотири роки рекламну кампанію. Вона представила два літаки в новій – темно-синій «обновці» з великим білим написом «United». Віце-президент United Airlines Джон Тей заявив, що такий крок адміністрації символізує зміни, які виведуть компанію з кризи. «Така зміна символізує нашу відмову від сірого, повсякденного, той напрям, в якому рухається компанія, а також наше бажання забезпечити клієнтів послугами і якістю обслуговування, на які вони заслуговують».

До кінця 2019 року компанія перефарбувала близько 72 літаків. Основним гаслом рекламної акції стала фраза «Час летіти», а телевізійна реклама проходила під мелодію відомого джазиста Джорджа Гершвіна «Блакитна рапсодія».

Наприкінці того ж року United Airlines запустила преміум-сервіс, що запропонував польоти між Нью-Йорком і Сан-Франциско, а також між Нью-Йорком і Лос-Анжелесом на літаках Boeing 757 в компонуванні на 110 місць – половина звичайної кількості крісел. Це дало змогу надати вдвічі більше місця пасажирам.

Також на цих рейсах пропонували спеціальне меню і коктейлі з шампанським. Директор із операцій найбільшого агентства подорожей Carlson Wagonlit Travel Джек О'Ніл, сказав, що бізнес-пасажирам цей сервіс припав до душі, і вони цікавилися намірами компанії розширити географію польотів на таких літаках. Крім того, United Airlines отримала дозвіл Федерального управління цивільної авіації США на установку техніки в літаках B757-200, яка забезпечить пасажирів компанії бездротовим доступом у Інтернет.

Такий доступ у всесвітню «павутину» вже досить поширений в аеропортах різних країн світу – цю послугу надають Japan Airlines і Lufthansa. Отже, компанія намагалася зберегти і покращити свій сервіс, щоб клієнти не відчували якихось перемін у гіршу сторону, пов'язаних з її реструктуризацією.

Те, що United Airlines зуміла пережити банкрутство, стало чудовою новиною не тільки для акціонерів і менеджменту компанії, а й звичайних споживачів-мандрівників. «Чим більше надійних компаній залишається на ринку, тим менше коштують перевезення», – зазначає авіаційний аналітик Даніель Каспер. Минулого року авіаперевізник усе ще мав збитки, але 201 рік планує завершити з прибутком. Керівництво United Airlines оптимістично дивиться в майбутнє, вважаючи, «що ситуація, яка склалася зі збитковістю – явище тимчасове».

11. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Безпека страхового ринку – такий рівень забезпеченості страхових компаній фінансовими ресурсами, який дав би їм змогу в разі потреби відшкодувати обумовлені в договорах страхування збитки їхніх клієнтів і забезпечити ефективне функціонування.

Безпека фондового ринку – оптимальний обсяг капіталізації ринку (з огляду на представлені на ньому цінні папери, їхню структуру та рівень ліквідності), здатний забезпечити стійкий фінансовий стан емітентів, власників, покупців, організаторів торгівлі, торговців, інститутів спільного інвестування, посередників (брокерів), консультантів, реєстраторів, депозитаріїв, зберігачів та держави загалом.

Боргова безпека – такий рівень внутрішньої і зовнішньої заборгованості з урахуванням вартості її обслуговування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень та оптимального співвідношення між ними, достатній для вирішення нагальних соціально-економічних потреб, що не загрожує втратою суверенітету і руйнуванням вітчизняної фінансової системи.

Валютна безпека – такий стан курсоутворення, який створює оптимальні умови для поступального розвитку вітчизняного експорту, безперешкодного припливу в країну іноземних інвестицій, інтеграції України до світової економічної системи, а також максимально захищає від потрясінь на міжнародних валютних ринках.

Виробнича безпека – такий рівень розвитку промислового комплексу країни, що здатний забезпечити зростання економіки та її розширене відтворення.

Граничні значення – граничні величини, недотримання яких перешкоджає нормальному ходові розвитку різних елементів відтворення, призводить до формування негативних, руйнівних тенденцій у сфері економічної безпеки.

Граничні значення індикаторів безпеки – кількісні величини, порушення яких викликає загрозові процеси в економіці.

Грошово-кредитна безпека – такий стан грошово-кредитної системи, який характеризується стабільністю грошової одиниці, доступністю кредитних ресурсів і таким рівнем інфляції, що забезпечує економічне зростання та підвищення реальних доходів населення.

Демографічна безпека – такий стан захищеності національної економіки, суспільства та ринку праці від демографічних загроз, за якого забезпечується розвиток України з урахуванням сукупності збалансованих демографічних інтересів держави, суспільства й особистості відповідно до конституційних прав громадян України.

Економічна безпека – система забезпечення стійкості та самодостатності національної економіки, що зберігає свою цілісність і

здатність до саморозвитку, незважаючи на несприятливі зовнішні і внутрішні загрози.

Енергетична безпека – такий стан економіки, який забезпечує захищеність національних інтересів в енергетичній сфері від наявних і потенційних загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, дає змогу задовольняти реальні потреби в паливно-енергетичних ресурсах для забезпечення життєдіяльності населення та надійного функціонування національної економіки в режимах звичайного, надзвичайного та воєнного стану.

Зовнішньоекономічна безпека – такий стан відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, що забезпечує мінімізацію збитків держави від дії негативних зовнішніх економічних чинників та створення сприятливих умов розвитку економіки завдяки її активній участі у світовому поділі праці.

Інвестиційна безпека – такий рівень національних та іноземних інвестицій (за умови оптимального їх співвідношення), який здатен забезпечити довгострокову позитивну економічну динаміку при належному рівні фінансування науково-технічної сфери, створення інноваційної інфраструктури та адекватних інноваційних механізмів.

Індикатори економічної безпеки – реальні статистичні показники розвитку економіки країни, які найбільш повно характеризують явища і тенденції в економічній сфері.

Критерій економічної безпеки – ознака, на підставі якої визначається стан і здатність економічної системи протистояти проявам загроз економічній безпеці.

Макроекономічна безпека – стан економіки, за якого досягається збалансованість макроекономічних відтворювальних пропорцій.

Науково-технологічна безпека – такий стан науково-технологічного та виробничого потенціалу національної економіки, який дає змогу забезпечити належне її функціонування, достатнє для досягнення та підтримки конкурентоздатності вітчизняної продукції, а також гарантування державної незалежності за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів.

Національні інтереси – життєво важливі матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності українського народу як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток.

Національні ризики – нестабільність внутрішнього стану країни, що впливає на результати діяльності підприємств.

Оптимальні значення індикаторів безпеки – інтервал величин, у межах яких створюються найбільш сприятливі умови для відтворюваних процесів в економіці.

Порогові значення індикаторів безпеки – кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в економіці.

Продовольча безпека – такий рівень продовольчого забезпечення населення, який гарантує соціально-економічну і політичну стабільність у суспільстві, стійкий та якісний розвиток нації, сім'ї, особи, а також сталий економічний розвиток держави.

Самодостатність економічної системи – здатність системи відтворювати себе за наявності необхідних зовнішніх умов.

Система показників економічної безпеки – показники (індикатори), за якими визначені порогові значення.

Соціальна безпека – такий стан розвитку національної економіки, за якого держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Фінансова безпека – такий стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної системи та фінансових ринків, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання.

Діяльність служби безпеки – сукупність переважно конфіденційних заходів, що передбачають виконання функцій аналізу, планування, організації, мотивації, контролю та моніторингу політики підприємства у сфері забезпечення його економічної безпеки, мінімальнонеобхідної фінансово-економічної ефективності господарювання, захисту економічних інтересів, збереження комерційної таємниці.

Договірна стратегія забезпечення безпеки – делегування функцій та завдань із забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом укладання договорів із зовнішніми суб'єктами (охоронними, консалтинговими, інформаційними та іншими структурами).

Економічні заходи служби безпеки – комплекс дій, метою яких є інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-господарської діяльності, покриття збитків та усунення причин їх виникнення, відновлення (збереження) ліквідності та платоспроможності, скорочення суми заборгованості, поліпшення структури капіталу та оборотних коштів підприємства.

Інженерно-технічна служба – сектор служби безпеки, діяльність якого спрямована на забезпечення безпеки діяльності підприємства з використанням технічних засобів захисту.

Інституційні заходи служби безпеки – сукупність дій, які спрямовані на ефективний юридично-інституційний супровід діяльності підприємства задля захищеності його відносин із персоналом, іншими підприємствами та організаціями, зміну (в разі необхідності) організаційно-правової форми власності суб'єкта господарювання,

реформування організаційної структури управління, ліквідацію чи перепрофілювання окремих структурних підрозділів.

Інформаційні заходи служби безпеки – комплекс заходів, що передбачають інформування про зміни у планах, завданнях із забезпечення економічної безпеки підприємства та захисту його важливої інформації, комерційної таємниці.

Комплексна стратегія забезпечення економічної безпеки – створення відокремленого підрозділу – служби безпеки підприємства з її підпорядкуванням вищому керівництву підприємства; інституціоналізація її діяльності в статуті підприємства, колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Матрична стратегія забезпечення економічної безпеки – комплекс заходів, які спрямовані на делегування функцій і завдань з управління питаннями безпеки на окремі структурні підрозділи підприємства.

Мотиваційні заходи служби безпеки – комплекс заходів, які включають навчання та перекваліфікацію персоналу, підвищення рівня оплати праці і преміювання за розробки та пропозиції в сфері безпеки.

Організаційні заходи служби безпеки – комплекс дій, які передбачають реорганізаційні зміни в окремих структурних підрозділах включно зі службою безпеки та забезпечують адаптацію характеристик діяльності підприємства до зміни умов зовнішнього середовища.

Служба (відділ) економічної безпеки підприємства – самостійний структурний підрозділ підприємства, який створюється з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства і розвитку його потенціалу, а також забезпечення передумов подальшого сталого розвитку підприємства.

Служба захисту інформації (контррозвідка) – відділ служби безпеки, призначений для організації та забезпечення ефективного функціонування системи захисту інформації, у тому числі автоматизованих систем обробки інформації та електронного документообігу.

Служба збору інформації (розвідувальний підрозділ) – структурний підрозділ служби безпеки, який виконує функції єдиного інформаційного центру, із завданнями обробки та аналізу інформації, що забезпечує ухвалення вищим керівництвом обґрунтованих рішень із найважливіших для інтересів підприємства питань.

Служба інформаційно-аналітичної діяльності – структурний підрозділ служби безпеки, у базі якого концентрується інформація, що становить комерційну таємницю і потребує особливого захисту від несанкціонованого доступу та злочинних посягань.

Служба охорони – самостійний структурний підрозділ служби безпеки, завданнями якого є організація та підтримка системи запобігання

несанкціонованого допуску та доступу до відомостей, що становлять комерційну таємницю.

Аналіз чутливості реагування – це метод широко використовується для визначення зміни чистої теперішньої вартості (*NPV*) від різних факторів (змін обсягів продажу товарів, ціни робочої сили, матеріальних витрат, дисконтної ставки тощо).

Анюїтетний платіж – це рівні платежі, які здійснюються через рівні проміжки часу.

База оцінки – комплекс методичних підходів, методів та оціночних процедур, що відповідають певному виду вартості майна. Для визначення бази оцінки враховуються мета оцінки та умови використання її результатів.

Балансова вартість – витрати на придбання об'єкту власності.

Бізнес – певна господарська діяльність, яка провадиться або планується для провадження з використанням активів цілісного майнового комплексу.

Безпечна ставка – це процентна ставка, яка сплачується за неризиковані активи або ті, що мають гарантований дохід, наприклад, державні облігації, які погашають за три місяці і гарантовані урядом.

Вартість – еквівалент цінності об'єкта оцінки, виражений у ймовірній сумі грошей.

Вартість заміщення – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) нового об'єкта, подібного до об'єкта оцінки, який може бути йому рівноцінною заміною.

Вартість відтворення – визначена на дату оцінки поточна вартість витрат на створення (придбання) в сучасних умовах нового об'єкта, який є ідентичним об'єкту оцінки.

Вартість ліквідації – вартість, яку очікується отримати за об'єкт оцінки, що вичерпав корисність відповідно до своїх первісних функцій.

Вартість у використанні – вартість, яка розраховується виходячи із сучасних умов використання об'єкта оцінки і може не відповідати його найбільш ефективному використанню.

Вартість реверсії – вартість об'єкта оцінки, яка прогнозується на період, що настає за прогнозним.

Вартість діючого підприємства – вартість, що відображає перше джерело доходу, передбачає, що підприємство продовжує свою діяльність і приносить дохід.

Вартість підприємства по активах – це вартість, що відображає друге джерело доходу, передбачає, що підприємство буде розформовано або ліквідоване, тобто підприємство оцінюється поелементно.

Валютні ризики – це небезпека валютних втрат, які пов'язані із зміною курсу однієї іноземної валюти по відношенні до іншої, в т.ч. до національної валюти при здійсненні зовнішньоекономічних, кредитних та

інших кредитних операцій.

Вихідні дані – документи, в яких містяться характеристики об'єкта оцінки. Ідентифікація об'єкта оцінки та пов'язаних з ним прав встановлення відповідності об'єкта оцінки наявним вихідним даним та інформації про нього.

Внутрішня ставка доходу – це ставка дисконту за якої теперішня вартість грошових потоків дорівнює початковим інвестиціям.

Гранична ставка – це ставка, нижче від якої проекти відхиляються.

Грошовий потік – сума прогнозованих або фактичних надходжень від діяльності (використання) об'єкта оцінки.

Детальна оцінка – включає в собі широку оцінку, а також визначення факторного зв'язку стану підприємства з первинними показниками діяльності та кореляційного зв'язку між показниками.

Дисконтна ставка – це процентна ставка, яка застосовується до майбутніх платежів, щоб врахувати ризик і невпевненість, пов'язані з фактором часу.

Диверсифікація – це процес розділу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладень, які безпосередньо не пов'язані між собою.

Дійсна вартість майна для цілей страхування – вартість відтворення (вартість заміщення) або ринкова вартість майна, визначені відповідно до умов договору страхування.

Дата оцінки – дата (число, місяць та рік), на яку проводиться оцінка майна та визначається його вартість.

Дата інвентаризації – дата, на яку проводиться інвентаризація майна підприємства. Дата інвентаризації у випадках приватизації (корпоратизації) збігається з датою оцінки. При цьому датою оцінки є останнє число місяця.

Дата попередньої інвентаризації необоротних активів – дата (будь-яке число місяця), на яку проводиться інвентаризація необоротних активів з метою складення їх основного переліку для проведення незалежної оцінки для підготовки передавального балансу. Попередня інвентаризація проводиться до дати оцінки.

Дисконтування – визначення поточної вартості грошового потоку з урахуванням його вартості, яка прогнозується на майбутнє.

Економічний (зовнішній) знос – знос, зумовлений впливом соціально-економічних, екологічних та інших факторів на об'єкт оцінки.

Залишкова вартість відтворення – вартість заміщення (відтворення) об'єкта оцінки за вирахуванням усіх видів зносу (для нерухомого майна з урахуванням ринкової вартості земельної ділянки при її існуючому використанні (прав, пов'язаних із земельною ділянкою).

Заставна вартість – оцінка підприємства по ринковій вартості для цілей іпотечного кредитування.

Знос (знецінення) – втрата вартості майна порівняно з вартістю нового майна. Знос за ознаками його виникнення поділяють на фізичний, функціональний та економічний (зовнішній) Фізичний та функціональний знос може бути таким, що технічно усувається, і таким, що не усувається або усунення його є економічно недоцільним.

Інвестиційна вартість – вартість, визначена з урахуванням конкретних умов, вимог та мети інвестування в об'єкт оцінки.

Індекс прибутковості – це метод, що порівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями.

Інфляція – це знецінення реальної вартості паперових грошей і безготівкових грошових коштів, нерозмінних на золото.

Ймовірна сума грошей – найбільша сума грошей, яку може отримати продавець та може погодитися сплатити покупець.

Капіталізація – визначення вартості об'єкта оцінки на підставі очікуваного доходу від його використання. Капіталізація може здійснюватися із застосуванням ставки капіталізації (пряма капіталізація) або ставки дисконту (непряма капіталізація чи дисконтування).

Капіталізація відсотків – процес інвестування грошових засобів та усіх накопичених відсотків на термін більший одного періоду, і як наслідок, реінвестування відсотків.

Коваріація – це статистичний метод, який застосовується для порівняння напрямків змін двох змінних, або в даному випадку фінансових активів у портфелі.

Контрольна надбавка – збільшення вартості об'єкта оцінки через наявність більших прав контролю порівняно з вартістю об'єктів, які характеризуються правами контролю в меншому обсязі.

Контрольна знижка – зменшення вартості об'єкта оцінки через відсутність права контролю або їх меншого обсягу порівняно з вартістю об'єктів, які характеризуються правами контролю в більшому обсязі.

Комерційний ризик – означає невпевненість у досягненні можливого результату господарських операцій, невизначеність цього результату.

Кредитні ризики – небезпека несплати позичальником боргу і відсотків, які належать кредитору.

Ліквідаційна вартість – вартість, яка може бути отримана за умови продажу об'єкта оцінки у термін, що є значно коротшим від терміну експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка дорівнює ринковій вартості.

Ліквідність – це здатність перетворення фінансових активів у грошові кошти у мінімально короткий термін із мінімальними втратами.

Лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат продажу, кредиту і т.д.

Майбутня вартість – це грошова вартість інвестицій в майбутньому.

Майновий (витратний) підхід до оцінки вартості бізнесу – це метод заснований на визначенні суми витрат ресурсів на його відтворення або заміщення з урахуванням факторів фізичного та морального зносу.

Метод компанії-аналога, або метод ринку капіталу – це метод, який заснований на використанні цін, сформованих відкритим фондовим ринком.

Метод операцій, або метод продажів – це метод, який орієнтований на ціни купівлю підприємства в цілому або контрольного пакету акцій.

Метод галузевих коефіцієнтів, або метод галузевих співвідношень – це метод, який заснований на використанні рекомендованих співвідношень між ціною і певними фінансовими параметрами.

Метод SPACE – це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Методичні підходи – загальні способи визначення вартості майна, які ґрунтуються на основних принципах оцінки.

Метод оцінки – спосіб визначення вартості об'єкта оцінки, послідовність оціночних процедур якого дає змогу реалізувати певний методичний підхід.

Надлишкове майно – майно, що не використовується у господарській діяльності підприємства і максимальна цінність якого досягається внаслідок відчуження.

Невід'ємні поліпшення орендованого майна – здійснені орендарем заходи, спрямовані на покращання фізичного (технічного) стану орендованого майна та (або) його споживчих якостей, відокремлення яких призведе до зменшення його ринкової вартості.

Незалежна оцінка – визначення певного виду вартості майна суб'єктом оціночної діяльності – суб'єктом господарювання за договором із замовником.

Нерухоме майно (нерухомість) – земельна ділянка без поліпшень або земельна ділянка з поліпшеннями, які з нею нерозривно пов'язані, будівлі, споруди, їх частини, а також інше майно, що згідно із законодавством належить до нерухомого майна.

Необ'єктивна оцінка – оцінка, яка ґрунтується на явно неправдивих вихідних даних, навмисно використаних оцінювачем для надання необ'єктивного висновку про вартість об'єкта оцінки.

Неякісна (недостовірна) оцінка – оцінка, проведена з порушенням принципів, методичних підходів, методів, оціночних процедур та (або) на основі необґрунтованих припущень, що доводиться шляхом рецензування.

Непрофесійна оцінка – оцінка, проведена з порушенням кваліфікаційних вимог, що визначаються законодавством про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність.

Нетто-інвестицій, або початкові інвестиції, які здійснюються на основі проекту або при купівлі підприємства (підприємства) **реінвестицій** (знову вивільнені інвестиційні ресурси, які використовуються на придбання нових засобів виробництва). Нетто-інвестиції разом із реінвестиціями утворюють **брутто-інвестиції**.

Об’єкти оцінки – майно та майнові права, які підлягають оцінці. *Об’єкти оцінки класифікують* за різними ознаками, зокрема, об’єкти оцінки в матеріальній та нематеріальній формі, у формі цілісного майнового комплексу.

Об’єкти оцінки у нематеріальній формі – об’єкти оцінки, які не існують у матеріальній формі, але дають змогу отримувати певну економічну вигоду. *До об’єктів у нематеріальній формі належать* фінансові інтереси (частки (паї, акції), опціони, інші цінні папери та їх похідні, векселі, дебіторська і кредиторська заборгованість тощо), а також інші майнові права.

Об’єкти оцінки у формі цілісного майнового комплексу (цілісний майновий комплекс) – об’єкти, сукупність активів яких дає змогу провадити певну господарську діяльність. Цілісними майновими комплексами є підприємства, а також їх структурні підрозділи (цехи, виробництва, дільниці тощо), які можуть бути виділені в установленому порядку в самостійні об’єкти з подальшим складанням відповідного балансу і можуть бути зареєстровані як самостійні суб’єкти господарської діяльності.

Окреме індивідуально визначене майно – об’єкти у матеріальній формі (інвентарні об’єкти або групи інвентарних об’єктів та інше окреме майно), що приватизуються відповідно до Закону України “Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)”.

Оціночна вартість – вартість, яка визначається за встановленими алгоритмом та складом вихідних даних.

Оцінка – це визначення вартості об’єкта власності в конкретних умовах ринку в певний момент часу.

Оціночні процедури – дії (етапи), виконання яких у певній послідовності дає можливість провести оцінку.

Передавальний баланс підприємства – баланс підприємства, складений на дату оцінки відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку за результатами інвентаризації, в якому у випадках, визначених цією Методикою, зазначається переоцінена вартість необоротних активів.

Подібне майно – майно, що за своїми характеристиками та (або) властивостями подібне до об'єкта оцінки і має таку саму інвестиційну привабливість.

Поверхнева оцінка – це інтегральна оцінка загального стану підприємства або окремої найважливішої сторони чи параметра його діяльності (операційна діяльність, фінансова діяльність, ефективність, платоспроможність та ін.) на основі фінансової та іншої звітності. Інтегральну оцінку є можливість визначити автоматизованим способом.

Поточна вартість – вартість, приведена у відповідність із цінами на дату оцінки шляхом дисконтування або використання фактичних цін на дату оцінки.

Переоцінена вартість активів – вартість, за якою активи відображаються в передавальному балансі підприємства, складеному на дату оцінки, у тому числі активи, що підлягали переоцінці на засадах незалежної оцінки.

Подібна угода – цивільно-правова угода, предметом якої є подібне майно і яка має спільні ознаки з угодою, для укладення якої проводиться оцінка.

Право контролю – повноваження, отримані згідно із законодавством або відповідною угодою, які впливають на стратегію та/або дають змогу вирішувати питання управління певним підприємством. Права контролю враховуються під час проведення оцінки шляхом застосування контрольної надбавки або контрольної знижки.

Принципи оцінки – покладені в основу методичних підходів основні правила оцінки майна, які відображають соціально-економічні фактори та закономірності формування вартості майна.

Проектний ризик – це сукупність ризиків, які передбачають загрозу економічній ефективності проекту, що виражається в негативному впливі на потоки грошових коштів.

Процентний ризик – небезпека настання втрат у діяльності комерційних банків, кредитних закладів, інвестиційних фондів, селенгових компаній в результаті зміни відсоткових ставок.

Прямі збитки – поточна вартість витрат на відтворення, заміщення або відшкодування ринкової вартості об'єкта оцінки без урахування неотриманих майбутніх вигод.

Реальні інвестиції – це економічні ресурси, які спрямовуються на збільшення реального капіталу суспільства, тобто на розширення або модернізацію виробничого процесу.

Ризик – визначається як відхилення сподіваних результатів від середньої або сподіваної величини.

Ризик упущеної вигоди – це ризик настання побічних фінансових збитків (недоодержаний прибуток) в результаті здійснення якогось заходу (наприклад, страхування) або зупинки господарської діяльності.

Ринкова вартість – вартість, за яку можливе відчуження об’єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла із знанням справи, розсудливо і без примусу.

Рухоме майно – матеріальні об’єкти, які можуть бути переміщеними без заподіяння їм шкоди. До рухомого майна належить майно у матеріальній формі, яке не є нерухомістю.

Сенсорна інтеграція – це крок уперед стосовно кібернетичних моделей.

Система стратегічного вимірювання – це ідентифікація, розвиток, зв’язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов’язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей.

Спеціальна вартість – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації чи особливої заінтересованості потенційного покупця (користувача) в об’єкті оцінки.

Спеціалізоване майно – майно, що, як правило, не буває самотійним об’єктом продажу на ринку і має найбільшу корисність та цінність у складі цілісного майнового комплексу.

Ставка капіталізації – коефіцієнт, що застосовується для визначення вартості об’єкта виходячи з очікуваного доходу від його використання за умови, що дохід передбачається незмінним протягом визначеного періоду в майбутньому. Ставка капіталізації характеризує норму доходу на інвестований капітал (власний та/або позиковий) і норму його повернення.

Ставка дисконту – коефіцієнт, що застосовується для визначення поточної вартості виходячи з грошових потоків, які прогнозуються на майбутнє, за умови їх зміни протягом періодів прогнозування. Ставка дисконту характеризує норму доходу на інвестований капітал та норму його повернення в післяпрогнозний період, відповідно до якої на дату оцінки покупець може інвестувати кошти у придбання об’єкта оцінки з урахуванням компенсації всіх своїх ризиків, пов’язаних з інвестуванням.

Стандартизована оцінка – оцінка, що здійснюється самостійно державними органами приватизації (органами, уповноваженими управляти державним майном) з використанням стандартної методології та стандартного набору вихідних даних.

Сукупна вартість цілісного майнового комплексу – сума вартості активів підприємства, що відображені у його передавальному балансі.

Теперішня вартість – це поточна вартість майбутніх надходжень чи доходів із врахуванням дисконтної ставки.

Термін експозиції – термін, протягом якого об’єкт оцінки може бути виставлений для продажу на ринку з метою забезпечення його відчуження

за найвищою ціною і тривалість якого залежить від співвідношення попиту та пропонування на подібне майно, кількості потенційних покупців, їх купівельної спроможності та інших факторів.

Фізичний знос – знос, зумовлений частковою або повною втратою первісних технічних та технологічних якостей об'єкта оцінки.

Ціна – фактична сума грошей, сплачена за об'єкт оцінки або подібне майно.

Ціновий мультиплікатор – це коефіцієнт, що показує співвідношення між ринковою ціною підприємства або акції і фінансовою базою.

Чистий операційний дохід – прогнозована сума надходжень від використання об'єкта оцінки після вирахування усіх витрат, пов'язаних з отриманням цієї суми.

Чиста вартість цілісного майнового комплексу – сукупна вартість цілісного майнового комплексу, зменшена на суму зобов'язань.

Широка оцінка – це інтегральна оцінка загального стану підприємства, а також оцінка найважливіших сторін чи параметрів його діяльності з визначенням тенденції їх зміни.

12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні : *монографія* / за ред. Я. Я. Пушака та Я. С. Піцура. Львів : Ліга-Прес. 2017. 368 с.
2. Бойко О. В. Факторний аналіз індикаторів економічної безпеки машинобудівного комплексу країни. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 30–37.
3. Варналій З. С., Онищенко С. В. Механізм попередження загроз економічній безпеці України. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 159. С. 20–25.
4. Вівчар О. І. Безпека бізнесу : *навч.-методич. матеріали*. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б. 2018. 54 с.
5. Вівчар О. І. Безпека бізнесу : *навч. посіб.* Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 2019. 277 с.
6. Вівчар О. І., Михайлишин Л.І., Коровчук Ю.І. Змістовно-типологічна характеристика загроз економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах сучасних викликів: соціогуманітарні контексти. Національна економічна діяльність і міжнародні економічні відносини: сучасний стан та тенденції розвитку : *колективна монографія*. Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя». 2019.
7. Гбур З.В. Економічна безпека України в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*: фаховий наук. журнал Чорноморського державного ун-ту ім. Петра Могили. Київ: Вид-во ТОВ «ДКС-центр». 2018. № 2. С. 97-101. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5899&i=17>.
8. Григорук П. М., Хрущ Н. А. Методологічні засади моделювання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Вип. 1. С. 204–198.
9. Гринчуцький В. І. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: *монографія*. Тернопіль: Крок. 2016. 544 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/6828>
10. Економічна безпека та фінансові розслідування: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення : *колективна монографія*. / За заг.ред. д.е.н., доц. Вівчар О. І. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 395 с.
11. Економічна та майнова безпека бізнесу: *навч. посіб.* / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2016. 180 с.
12. Колодязна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 23. частина 1. 2019. С. 135-140.

13. Кравченко М. О. Методологічні засади системного аналізу економічної стійкості промислових підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2016. № 1/3 (27). С. 84–89.

14. Лебедко С. А. Інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2019. № 2. С. 259-266.

15. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність : *монографія*. Херсон : Гельветика. 2018. 632 с.

16. Попова А. О. Моніторинг стану фінансово-економічної безпеки України. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2019. 1 (41). С. 132-138.

17. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: *навч. посіб.* К. : ЦУЛ. 2018. 320 с.

18. Теслюк Т. В. Аналіз динаміки функціонування багаторівневих систем з використанням моделей на підстаі ієрархічних мереж петрі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28, № 8. С. 149–154.

19. Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Проблеми оцінки та інтегральні індекси сталого розвитку промисловості України з позицій економічної безпеки. *Економіка України*. 2017. № 2. С. 3–23.

20. Хто або що найбільше загрожує економічній безпеці України? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/03/26/646431/>

21. Ярова Ю.О. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 257–263.

22. Avanesova N., Chuprin Y. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2017. No. 1 (1). P. 98–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/324018972_ENTERPRISE_ECONOMIC_SECURITY_ESSENTIAL_CHARACTERISTICS_OF_THE_CONCEPT

23. ASA Business Valuation Standarts URL: https://www.appraisers.org/docs/default-source/discipline_bv/bv-standards.pdf?sfvrsn=0.

24. Halibozek E., Kovacich G. The Manager's Handbook for Corporate Security: Establishing and Managing a Successful Assets Protection Program, Second Edition. *The Corporate Security Manager*. 2017. Part II. URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/B9780128046043000372?token=C17855F8F0D62409B28994D68DF0CE37C6A230F75415B03BC4DE83193D24F5B5DF915D402C461FC1382AD08209A5ED09D>

25. Hryhoruk P. M., Khrushch N. A., Chuniak O. V. Conception of modeling the system of ensuring financial economic security. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2019. Vol. 17. Issue 1. P. 158–165.

26. Lavrentieva L., Anisimova O. Strategic Approaches to the Risk Management and their Influence on Economic Security of the Enterprise. *Journal of Modern Science*. 37/2018. 127–144.

27. Rushchyshyn N., Nikonenko U., Kostak Z. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 3. No. 4. 2017. P. 231–237. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/download/239/pdf>

28. Vivchar O., Krzywkowska J., Mykhailyshyn L., Kohut-Ferens O. Information-analytical provision of financial security of industrial enterprises: determinants, evaluation of indicators and mechanisms of strength. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. Vol. 6. No. 3-4 (2019). 57-68. URL: <http://jpnu.pu.if.ua>

29. Vivchar O., Perevozova I., Mohnenko A., Mykhailyshyn L., Stalinska O. Formation of account of reservoir expenses model. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. Volume 23. Special Issue 2. 2019. Pages 1-6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-account-of-reservoir-expenses-model-8224.html>

30. Vivchar O., Gevko V., Redkva O. Investigation of the methodological contexts contexts for systematic assessment of entrepreneurial structures: a safe measurement of the regional approach. *Vector European : Revista științifico-practică*. Universitatea de studii europene din Moldova. Chiinău. Nr 2. 2020. P. 129–136.

Навчальне видання

ВІВЧАР Оксана Іванівна

ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

Навчально-методичні матеріали

Умов.-друк.арк. 3,9
Тираж 30 прим.
Сторінок 38