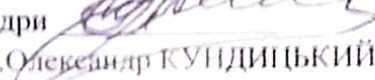


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

Затверджено

На засіданні кафедри менеджменту
Економічного факультету
Львівського національного університету
імені Івана Франка
(протокол № 2 від 30 серпня 2023 р.)

Завідувач кафедри 
проф. Олександр КУНДИЦЬКИЙ

СИЛАБУС

з навчальної дисципліни **«Економічна безпека та антикризове управління»**,
що викладається в межах **ОПП «Менеджмент організацій та
адміністрування»** другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів
зі спеціальності **073 «Менеджмент»**

Львів 2023 р.

Назва дисципліни	Економічна безпека та антикризове управління
Адреса викладання дисципліни	Просп. Свободи, 18, Львів Економічний факультет
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Кафедра менеджменту
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	07 «Управління та адміністрування» 073 «Менеджмент»
Викладачі дисципліни	Кохан Маріанна Остапівна , канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Контактна інформація	marianna.kokhan@lnu.edu.ua https://econom.lnu.edu.ua/employee/kohan-m-o
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	Консультації в день проведення лекцій та практичних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації або письмові консультації через Ms Teams. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати в особисті повідомлення через Ms Teams.
Сторінка курсу	https://e-learning.lnu.edu.ua/course/view.php?id=1047
Інформація про дисципліну	Дисципліна «Економічна безпека та антикризове управління» є нормативною з спеціальності 073 «Менеджмент» для освітньої програми «Менеджмент організацій та адміністрування», яка викладається в 2 семестрі в обсязі 4 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
Коротка анотація дисципліни	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, щоб ознайомити студентів з природою, методами антикризового управління, а також інструментами та стратегією антикризового управління, практикою в різних сферах діяльності, як основи безпеки та ризикозахищеності бізнесу. Тому у курсі представлено як огляд концепцій управління підприємством в час кризи, так і процесів та інструментів, які потрібні для ефективного управління кризами розвитку організації та ситуативними кризами через помилки.
Мета та цілі дисципліни	Метою дисципліни є формування теоретичних знань та розвиток компетенцій студентів щодо ухвалення управлінських рішень в організації у кризовій ситуації, проактивного та реактивного антикризового управління.
Обсяг курсу	Денна форма навчання - 48 годин аудиторних занять (з них 32 годин лекцій, 16 годин практичних занять) та 72 години самостійної роботи Заочна форма навчання - 20 годин аудиторних занять (з них 14 годин лекцій, 6 годин практичних занять) та 100 години самостійної роботи

Література для вивчення дисципліни

1. *Жовтанецький А.* Фінанси в кризу: як малому і середньому бізнесу планувати нову реальність. Проект LvBS «Бізнес VS Криза» [Відео]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UTS6Gv0No2s>
2. *Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І.* Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: <http://surl.li/kvnh>
3. *Ковалевська А. В.* Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
4. *Кохан М.О.* Методичні рекомендації щодо підготовки та оформлення ІНДЗ «Кризова експрес- діагностика фінансового стану» з курсу «Економічна безпека та антикризове управління» [Електронний ресурс]/ М.О. Кохан; система управління електронним курсами ЛНУ ім. І. Франка moodle. 2021. 42 с. URL https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/INDZ_EBAU_2021.pdf
5. Кризові комунікації / *Анастасія Нуржинська*. Онлайн-курс. URL <https://euprostit.org.ua/courses/lecture/149807>
6. *Скібіцький О.М.* Антикризовий менеджмент: Навч. Посібник / О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
7. Corporate Security Practices January 2023. Version 3.1. Oracle and/or its affiliates Oracle – Published online. URL: <https://www.oracle.com/us/corporate/contracts/corporate-security-practices-4490843.pdf>
8. Crisis Management Plan. April 2020 / М. David Rudd. The University of Memphis. URL: https://www.memphis.edu/crisis/pdf/crisis_mgmt_plan.pdf
9. Kornberger, M., Leixnering, S., & Meyer, R. E. (2019). The logic of tact: How decisions happen in situations of crisis. *Organization Studies*, 40(2), 239-266. URL: <https://doi.org/10.1177/0170840618814573>
10. Making a Business Case for Security. An Interagency Security Committee Best Practice 2023. Edition U.S. Department of Homeland Security Cybersecurity and Infrastructure Security Agency Interagency Security Committee. Published online URL: https://www.cisa.gov/sites/default/files/2023-03/isc_making_a_business_case_for_security_2023_edition_508c.pdf
11. The Book of Crisis Management. Vol. 10. A Guide to Preparing for, Mitigating During, and Recovering After Crises. Editorial Director, Erika Bradbury 2020. Published online by PRNEWS Press. 217 p. URL: https://www.prnewsonline.com/wp-content/uploads/2020/05/prnews_crisis-management-vol-10-guidebook_final.pdf

<p>Очікувані результати навчання</p>	<p>Після завершення цього курсу студент буде :</p> <ul style="list-style-type: none"> - знати: - закони, принципи, теорії функціонування й розвитку організації; поняття, закономірності та причини поширення кризових явищ; - інструменти планування, моделювання та прогнозування розвитку організації в умовах кризи; - основи кризових комунікацій; - психологічні особливості кризових ситуацій; - нормативно-правову базу з питань неспроможності; - специфіку маркетингової політики з урахуванням змін поведінки споживача в умовах кризи; - принципи лідерства в умовах кризи; вміти: - розпізнавати симптоми кризи у різних сферах та їх глибину; - досліджувати розвиток організації через призму концепції життєвого циклу; - прогнозувати наслідки розвитку кризових явищ та їх вплив на результати діяльності підприємства; - проводити діагностику кризового стану та добирати засоби фінансової стабілізації; - працювати з нормативно-правовою базою з питань банкрутства та формувати систему антикризових організаційно-адміністративних заходів; - ефективно комунікувати в кризових ситуаціях; - коригувати маркетингову стратегію та добирати дієві маркетингові комунікації в умовах кризи; - демонструвати лідерські якості і ухвалювати рішення в умовах кризи.
<p>Інтегральна компетентність (ІК)</p>	<p>Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог</p>
<p>Загальні компетентності (ЗК)</p>	<p>ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);</p> <p>ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу</p>
<p>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК)</p>	<p>СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;</p> <p>СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;</p> <p>СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.</p> <p>СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;</p> <p>СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.</p>

Програмні результати навчання	<p>ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління у непередбачуваних умовах;</p> <p>ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтувати методи їх вирішення;</p> <p>ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;</p> <p>ПРН 14. Застосовувати методи та показники оцінювання ефективності і результативності адміністрування, зокрема у сфері публічного, соціального та міжнародного управління;</p> <p>ПРН 15. Вміти використовувати навички проєктного управління, методи управління якістю та технології управлінського консультування для досягнення цілей організації</p>
Ключові слова	Криза, антикризове управління, кризові комунікації, управління життєвим циклом, кризова діагностика, реструктуризація, платоспроможність, конфлікти, банкрутство, санація, психологія кризи
Формат курсу	Очний, заочний
	Проведення лекцій та семінарських занять, та консультації для кращого розуміння тем
Теми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Криза у економічних циклах 2. Кризи розвитку організації 3. Розгортання кризи в організації 4. Система антикризового управління 5. Кризова діагностика 6. Антикризове фінансове управління 7. Банкрутство та санація 8. Кризові комунікації 9. Кризове управління персоналом 10. Кризовий маркетинг 11. Економічна безпека та управління ризикозахищеністю
Підсумковий контроль, форма	Іспит в кінці семестру
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких нормативних дисциплін «Фінанси», «Економіка підприємства», «Психологія управління», «Макроекономіка», «Менеджмент», «Маркетинг», достатніх для сприйняття категоріального апарату «Економічна безпека та антикризове управління» і розуміння джерел.
Навчальні методи та техніки під час викладання курсу	<ul style="list-style-type: none"> • Лекції-презентації та лекції-дискусії, • Гостьові лекції від експертів та практиків • Індивідуальне практичне завдання з кризової діагностики • Підготовка рефератів та доповідей • Розгляд кейсів

Необхідне обладнання	Вивчення курсу потребує наявності у кожного студента персонального комп'ютера (ноутбука) і смартфона, доступу до інтернету з можливістю встановлення відеозв'язку в режимі реального часу, соціальних мереж, пакету прикладних програм Office 365.																											
Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <table border="1" data-bbox="488 454 1406 1229"> <thead> <tr> <th colspan="3" data-bbox="488 454 1406 524">Вид навчальних активностей</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="488 524 563 593">1.</td> <td data-bbox="563 524 1311 593">Впродовж семестру</td> <td data-bbox="1311 524 1406 593">50</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 593 563 701">1.1</td> <td data-bbox="563 593 1311 701">Робота на практичних заняттях: контрольні опитування, активність, залученість</td> <td data-bbox="1311 593 1406 701">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 701 563 808">1.2</td> <td data-bbox="563 701 1311 808">Виконання індивідуального завдання “Кризова експрес-діагностика фінансового стану”</td> <td data-bbox="1311 701 1406 808">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 808 563 916">1.3</td> <td data-bbox="563 808 1311 916">Робота на лекціях: участь в дискусіях, опитуваннях, зворотній зв'язок</td> <td data-bbox="1311 808 1406 916">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 916 563 983">1.4</td> <td data-bbox="563 916 1311 983">Модульний контроль</td> <td data-bbox="1311 916 1406 983">14</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 983 563 1090">1.5</td> <td data-bbox="563 983 1311 1090">Доповідь-реферат. Оформлення презентації і захист</td> <td data-bbox="1311 983 1406 1090">10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 1090 563 1158">2.</td> <td data-bbox="563 1090 1311 1158">Іспит</td> <td data-bbox="1311 1090 1406 1158">50</td> </tr> <tr> <td data-bbox="488 1158 563 1229"></td> <td data-bbox="563 1158 1311 1229">Всього</td> <td data-bbox="1311 1158 1406 1229">100</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="488 1249 1481 1319">Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають такі види письмових робіт.</p> <ol data-bbox="539 1339 1481 1444" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="539 1339 1481 1408">1. Індивідуальне завдання «Кризова експрес-діагностика фінансового стану» <li data-bbox="539 1411 1481 1444">2. Доповідь та реферат <p data-bbox="488 1464 1481 1758">Академічна добросовісність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикавання джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недобросовісності. Виявлення ознак академічної недобросовісності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p data-bbox="488 1778 1481 1991">Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.</p> <p data-bbox="488 2011 1481 2112">Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до</p>	Вид навчальних активностей			1.	Впродовж семестру	50	1.1	Робота на практичних заняттях: контрольні опитування, активність, залученість	8	1.2	Виконання індивідуального завдання “Кризова експрес-діагностика фінансового стану”	10	1.3	Робота на лекціях: участь в дискусіях, опитуваннях, зворотній зв'язок	8	1.4	Модульний контроль	14	1.5	Доповідь-реферат. Оформлення презентації і захист	10	2.	Іспит	50		Всього	100
Вид навчальних активностей																												
1.	Впродовж семестру	50																										
1.1	Робота на практичних заняттях: контрольні опитування, активність, залученість	8																										
1.2	Виконання індивідуального завдання “Кризова експрес-діагностика фінансового стану”	10																										
1.3	Робота на лекціях: участь в дискусіях, опитуваннях, зворотній зв'язок	8																										
1.4	Модульний контроль	14																										
1.5	Доповідь-реферат. Оформлення презентації і захист	10																										
2.	Іспит	50																										
	Всього	100																										

	<p>використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.</p> <p>Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі, роботі на практичних та лекційних заняттях та бали підсумкового тестування.</p> <p>При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.</p> <p>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p>
<p>Питання до екзамену.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та характеристики криз 2. Класифікація та види кризових явищ 3. Криза як стадія ділового циклу 4. Теорія криз М. Туган-Барановського 5. Теорія «довгих хвиль» М. Кондратьєва 6. Інноваційна теорія та економічні цикли 7. Причини та механізми розвитку криз у монетарній теорії 8. Кризи у кейнсіанській теорії 9. Ринкові чинники виникнення криз 10. Національні чинники розвитку криз 11. Міжнародні чинники виникнення кризових явищ 12. Фінансово-банківські системні кризи: причини, перебіг, наслідки 13. Світова фінансова криза (2008-2009) : причини, перебіг, наслідки 14. Світ в умовах пандемії COVID-19 15. Вплив карантинних обмежень 2020-2022 на бізнес 16. Характерні риси кризи на мікрорівні. Внутрішні причини розвитку кризи 17. Чутливість організації до макроекономічної кризи 18. Життєвий цикл організації: поняття, види та розвиток теорій 19. Характеристика та загрози організації на етапі зародження 20. Характеристика та загрози організації на етапі прискореного зростання 21. Характеристика та загрози організації на етапі уповільненого росту 22. Характеристика та загрози організації на етапі зрілості 23. Характеристика та загрози організації на етапі занепаду 24. Модель криз росту Л. Грейнера 25. Модель ЖЦО І. Адізеса 26. Розгортання кризи на мікрорівні: фази та механізм 27. Стратегічна криза 28. Криза ефективності 29. Криза ліквідності 30. Поняття та ознаки антикризового управління 31. Підсистеми антикризового управління 32. Процес антикризового управління 33. Оцінка ресурсного потенціалу 34. Система антикризових заходів 35. Діагностика кризового стану і загрози банкрутства 36. Експрес-аналіз ефективності

	<ul style="list-style-type: none"> 37. Оцінювання платоспроможності 38. Оцінювання фінансової стійкості 39. Діагностування ймовірності банкрутства 40. Розробка та впровадження антикризової програми 41. Точка беззбитковості 42. Механізми фінансової стабілізації . 43. План санації 44. Форми фінансування санації 45. Реструктуризація заборгованості 46. Договір в умовах кризи 47. Процедури та регулювання банкрутства 48. Процедура ліквідації 49. Злиття та приєднання 50. Виділення та поділ як форми реорганізації 51. Раціональна кадрова політика в умовах кризи 52. Правове регулювання трудових відносин в умовах кризи 53. Кризові комунікації 54. Модель кризових комунікацій 55. Лідерська поведінка в умовах кризи 56. Антикризова PR-програма 57. Спосіб формування повідомлень в умовах кризи 58. Поведінка споживачів в умовах кризи 59. Антикризові маркетингові заходи збереження споживачів 60. Кризовий менеджер: завдання, характеристики та вимоги 61. Дії менеджера в кризовій ситуації 62. Соціально-психологічний клімат у колективі в кризовій ситуації. 63. Управління стресом 64. Управління конфліктами 65. Антикризова підготовка персоналу 66. Формування антикризової команди 67. Система економічної безпеки 68. Безпека та захист даних 69. Безпека та захист майна 70. Страхування 71. Класифікація ризиків 72. Методи оцінювання ризиків 73. Методи управління ризикозахищеністю
Опитування	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.

СХЕМА КУРСУ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього, ДФН	у тому числі			Усього, ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Змістовий модуль 1. ПРИРОДА КРИЗ								
Тема 1. Криза у соціально-економічних системах	9	2	1	6	9		1	8
Тема 2. Кризи в розвитку організації	11	4	1	6	11	2	1	8
Тема 3. Розгортання кризи в організації	9	2	1	6	9	2	1	6
<i>Реферат+дискусії+тест</i>								
Змістовий модуль 2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ МЕТОДИ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ								
Тема 4. Система антикризового управління	9	2	1	6	9	1	1	7
Тема 5. Кризова діагностика	14	4	2	8	14	2		12
Тема 6. Антикризове фінансове управління	12	4	2	6	12	2		10
Тема 7. Банкрутство та санація	12	4	2	6	12	1		11
<i>ІНДЗ +захист+ тест</i>								
Змістовий модуль 3. АНТИКРИЗОВЕ СОЦІАЛЬНЕ ТА ПРЕВЕНТИВНЕ УПРАВЛІННЯ								
Тема 8. Кризові комунікації	14	4	2	8	14		1	13
Тема 9. Кризове управління персоналом	12	2	2	8	12	2	1	9
Тема 10. Антикризовий маркетинг	9	2	1	6	9			9
Тема 11. Економічна безпека та управління ризикозахищеністю	9	2	1	6	9	2		7
<i>Реферат + дискусії+ тест</i>								
Усього, год.	120	32	16	72	120	14	6	100

ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Виконання індивідуального навчально-практичного завдання студентами є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Індивідуальне навчально-практичне завдання на тему «Кризова експрес-діагностика фінансового стану» виконується відповідно до методичних рекомендацій. Методики та техніки, описані у методичних рекомендацій також включаються до матеріалу, який перевіряється в межах модульного та підсумкового контролю з дисципліни «Економічна безпека та антикризове управління».

Головною метою роботи є набуття та контроль професійно-орієнтованих навичок з кризового менеджменту, що ґрунтуються на застосування практичного інструментарію, поданого серед іншого в лекційному матеріалі.

Навчальними цілями виконання роботи є:

- 1.** закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті в процесі вивчення дисципліни;
- 2.** сформувати вміння самостійно працювати із фінансовою звітністю, розраховувати та інтерпретувати ключові фінансово-економічні показники з урахуванням специфіки та динаміки зовнішнього середовища;
- 3.** на основі розрахункових даних, отриманих результатів, самостійного дослідження стану зовнішнього середовища робити аналітичні висновки та давати оцінку, а також формулювати рекомендації для ухвалення управлінських рішень;
- 4.** закріпити навички правильного оформлення ділової та розпорядчої управлінської документації;
- 5.** наблизити теоретичний курс до практичної діяльності, що є особливо важливим для розвитку компетентностей, актуальних для роботодавців.

Індивідуальна самостійна робота полягає у виконанні та оформленні таких завдань:

1. Вибір об'єкта дослідження та отримання вихідної інформації.
2. Робота із звітністю та формування бази вихідних даних
3. Експрес-аналіз ефективності діяльності
4. Аналіз за моделлю ефективності Дюпон
5. Оцінювання платоспроможності
6. Оцінювання фінансової стійкості
7. Прогнозування банкрутства
8. Формування загальних висновків
9. Підготовка аналітичної записки
10. Оформлення завдання і здача на перевірку
11. Захист індивідуального завдання

Тематика доповідей

1. Причини та природа криз у теорії М. Туган-Барановського
2. Теорія "довгих хвиль" Кондратьєва
3. План Маршала та повоєнне відновлення Європи
4. Світова фінансова криза 2008 року: причини, перебіг, наслідки
5. Криза Covid-19 у світі
6. Криза Covid-19 в Україні
7. Загрози зміни клімату
8. Екологічні виклики у світі
9. Нові технології і майбутні виклики
10. Кризи в енергетиці та їх вплив на світову економіку
11. Прогнози розвитку світової економіки
12. Стихійні лиха у світі
13. Модель життєвого циклу Адізеса
14. галузь / ринок в умовах кризи (можна обирати будь-яку галузь чи ринок)
15. Лідерство в умовах кризи
16. Психотехніки запобігання емоційному вигоранню в умовах кризи
17. Кадрова політика в умовах кризи
18. Антистресова підготовка персоналу
19. Життєві та професійні кризи особистості.
20. Психологічний клімат колективу в кризовій ситуації.
21. Інструменти управління змінами в умовах кризи
22. Кризовий PR і комунікації
23. Кризові внутрішні комунікації
24. Управління конфліктами
25. Антикризова медіація (посередництво у вирішенні конфліктів)
26. Емоційна компетентність менеджера в умовах кризи
27. Поведінка споживача в умовах кризи.
28. Кризовий бізнес-коучинг
29. Кризовий маркетинг
30. Антикризовий менеджер (траблшутер): завдання, профіль, специфіка роботи.
31. Креативні техніки виходу із кризової ситуації
32. Соціальна відповідальність організації в умовах кризи
33. Правовий захист бізнесу в умовах кризи
34. Договір в умовах кризи
35. Антикризовий маркетинг
36. Карантин: Організація віддаленої роботи
37. Війна росії в Україні: вплив на малий та середній бізнес
38. Війна росії в Україні: вплив на галузь / ринок