

Р.Г МАЙСТРО, О.О. ГАВРИСЬ

ОБГРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

У статті досліджено методи обґрунтування та прийняття бізнес-рішень. Визначено, що в умовах війни ризики зростають, отже необхідно більш ґрунтовно підходити до формування бізнес-рішень. Процес прийняття рішення передбачає ідентифікацію проблеми, вибір варіантів та оцінку ефективності рішення. Визначено, перелік факторів, які впливають на прийняття рішень українських управлінців та на ефективність діяльності компаній: різкі зміни регуляторних вимог, питання мобілізації та бронювання працівників, судові позови проти рф, експорт та імпорт продукції, та інше. Досліджено що лише 6 відсотків бізнесів адаптувалися до умов та змогли побудувати стратегію та бізнес-плани в умовах нових реалій, але багато українських підприємців знаходять ресурси та продовжують підтримувати державу та допомагати нашим героїчним збройним силам. Доведено, що національний бізнес поступово оговтується від нових реалій ведення бізнесу, для ефективного управління потрібно аналізувати потоки інформації через інструменти, що для цього може надати LIGA 360. Зазначено, що адаптивність бізнесу до ризиків і змін відкриває перспективи за багатьма напрямками та створює стратегічну й конкурентну перевагу, дає можливість бізнесам вийти в лідери ринку. Визначено, що для того щоб досягти бажаного стану бізнесу в критичних умовах необхідно чітко дотримуватися алгоритму побудови моделі прийняття рішень, що враховуватиме повну обґрунтованість прийнятого бізнес-рішення на підставі визначених проблем, використовувати різноманітні методи прийняття бізнес-рішень залежно від ситуації, а також побудувати пріоритетність цінностей при обґрунтуванні бізнес-рішень та впровадженні їх у разі загрози підприємству та життю і здоров'ю людей.

Ключові слова: бізнес-рішення; обґрунтування; ефективність; ризики; бізнес-процеси

R. MAISTRO, O. HAVRYS

JUSTIFICATION AND ACCEPTANCE OF BUSINESS DECISIONS IN THE CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE

The article examines methods of reasoning and making business decisions. It was determined that in the conditions of war the risks increase, so it is necessary to approach the formation of business decisions more thoroughly. The decision-making process involves identifying the problem, choosing options, and evaluating the effectiveness of the solution. The list of factors that influence the decision-making of Ukrainian managers and the efficiency of the companies' activities has been determined: sudden changes in regulatory requirements, the issue of mobilization and reservation of employees, lawsuits against the Russian Federation, export and import of products, and others. It was studied that only 6 percent of businesses adapted to the conditions and were able to build a strategy and business plans in the conditions of new realities, but many Ukrainian entrepreneurs find resources and continue to support the state and help our heroic armed forces. It has been proven that the national business is gradually recovering from the new realities of doing business, for effective management it is necessary to analyze information flows through the tools that LIGA 360 can provide for this. It is noted that the adaptability of business to risks and changes opens perspectives in many directions and creates a strategic and competitive advantage, enables businesses to become market leaders. It was determined that in order to achieve the desired state of business in critical conditions, it is necessary to clearly follow the algorithm for building a decision-making model, which will take into account the full validity of the adopted business decision based on the identified problems, use various methods of making business decisions depending on the situation, and also build priority values when justifying business decisions and implementing them in the event of a threat to the enterprise and the life and health of people.

Keywords: business decisions; rationale; efficiency; risks; business processes

Вступ. Сьогодні, коли Україна знаходиться в стані війни, коли втрачено бізнес активи через військові дії та окупацію, коли є загроза життю та здоров'ю людей, коли є необхідність релокації потужностей підприємств у більш безпечні регіони, дуже важливим питанням є прийняття швидких та ефективних бізнес-рішень, що обумовлює необхідність обґрунтування господарських рішень та необхідність удосконалення інструментів, що супроводжують процес їх прийняття. Робота підприємств та бізнесу в цілому напряму пов'язані з якістю господарських рішень, удосконаленням технологій їх прийняття, що свідчить про актуальність та нагальність вирішення проблем процесу прийняття бізнес-рішень, особливо, враховуючи ступінь та кількість загроз економічній безпеці підприємств під час війни в Україні.

Аналіз стану питання. Проведені дослідження свідчать про те, що в умовах війни обґрунтування бізнес-рішень має стратегічне значення, бо від таких рішень сьогодні залежить не тільки ефективність діяльності підприємств та фірм, а й збереження ресурсів української економіки та життя і здоров'я людей. Важко переоцінити також значущість надходження податків до бюджету України та

допомогу ЗСУ.є проблеми з регулюванням бізнес-діяльності;

Мета роботи. Метою дослідження є дослідження теоретичних основ процесу прийняття і обґрунтування бізнес-рішень та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності прийняття бізнес-рішень для підприємств України.

Аналіз основних досягнень і літератури. Теоретичною та методологічною основою дослідження обґрунтування бізнес-рішень для підприємства є наукові наукові публікації низки вчених, серед яких С. Клименко та О. Дуброва [1], О. Ареф'єва та Т. Луцька [3], А. Косенко [4], та інші. Однак, зважаючи на загрози та виклики діяльності бізнесу під час воєнного стану, зростання складності управління, обмеженості ресурсів, необхідності швидкого адаптування до нових реалій функціонування, процес розробки та прийняття бізнес-рішень вимагає удосконалення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Процес прийняття рішення передбачає ідентифікацію проблеми, вибір варіантів та оцінку ефективності рішення. Процес розробки та прийняття господарського рішення починається з виявлення та

формулювання сукупності проблем, що в даний момент стоять перед фірмою (збереження життя і здоров'я персоналу, збереження активів підприємства, релокація потужностей бізнесу, підвищення прибутковості, освоєння нових видів продукції). У випадку, коли таких проблем більше, ніж реально можна розв'язати, визначається їх пріоритетність. При цьому обираються найбільш та найменш важливі, для яких встановлюються різні терміни реалізації [1].

Вітчизняний бізнес з початку повномасштабного вторгнення росії на територію України зазнав значних збитків та руйнувань. За даними проведеного Міністерством цифрової трансформації опитування, з початку війни досі 47 відсотків підприємств зупинені або майже зупинені, а загальні прямі втрати влогого та середнього бізнесу з 24 лютого оцінюються в 85 млрд доларів!

Поряд із прогнозованим падінням валового внутрішнього продукту України у цьому році мінімум на 30-35 відсотків це створює значні виклики для бізнес-активності громадян. Як наслідок, це сприяє зростанню безробіття, зменшенню доходів найманих працівників та сплачених податків до державного та місцевого бюджетів.

Серед основних проблем, які не дозволяють відновлюватися та розвивати бізнес під час війни - мала кількість платоспроможних клієнтів, непрогнозованість розвитку ситуації в країні та відсутність достатнього капіталу. [2].

Функціонування бізнесів завжди пов'язано з ризиками, а особливо під час війни. Різкі зміни регуляторних вимог, питання мобілізації та бронювання працівників, судові позови проти рф, експорт та імпорт продукції, "токсичні" контрагенти - ось лише невеликий перелік факторів, які впливають на прийняття рішень українських управлінців та на ефективність діяльності компаній. З початком повномасштабного вторгнення кожна компанія була змушена перелаштуватися до реалій воєнного часу та переглянути підходи на майбутнє.

З метою ефективної розробки та прийняття бізнес-рішень, необхідно зрозуміти бізнес-процеси, для яких і буде обгрунтоване бізнес-рішення. Ефективне управління бізнес-процесами має вирішальне значення для успіху будь-якого підприємства, яке передбачає систематичну ідентифікацію, документування, аналіз, оптимізацію та постійне вдосконалення бізнес-процесів організації для досягнення бажаних результатів і відповідності очікуванням клієнтів і зацікавлених сторін. Однак управління бізнес-процесами не є простим завданням і вимагає глибокого розуміння особливостей і нюансів кожного процесу в контексті завдань і цілей організації. Управління бізнес-процесами на підприємстві передбачає проектування, впровадження, моніторинг та оптимізацію різноманітних дій для досягнення організаційних цілей і завдань [3]. Даний процес охоплює низку видів діяльності, включаючи картографування процесів, аналіз, вдосконалення та автоматизацію. Управління бізнес-процесами спрямоване на те, щоб бізнес-

операції були ефективними, дієвими та відповідали стратегічним цілям організації. Ефективне управління бізнес-процесами потребує системного підходу, який включає визначення ключових показників ефективності (KPI), встановлення контрольних показників і відстеження прогресу з часом. Це також передбачає співпрацю між різними відділами всередині організації для забезпечення оптимізації процесів у всьому підприємстві. Процес має бути чітко визначений і зрозумілий усім зацікавленим сторонам. Необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси. Це вимагає регулярного моніторингу та оцінки процесу для визначення областей, які потребують покращення. Бізнес-процеси повинні бути розроблені з урахуванням клієнта. Це означає, що процес має бути адаптований до потреб клієнта, щоб забезпечити позитивний досвід клієнта. BPM вимагає співпраці між різними відділами та зацікавленими сторонами всередині організації.

Ефективна комунікація та співпраця є важливими для того, щоб процес проходив гладко та щоб усі працювали для досягнення тих самих цілей. Разом з тим, бізнес-процеси повинні бути розроблені таким чином, щоб бути гнучкими та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [4].

Це означає, що процес має бути легко модифікований відповідно до змін у технології, потребах клієнтів або ринкових умов. BPM передбачає вимірювання та аналіз бізнес-процесів для визначення сфер вдосконалення. Це вимагає використання показників продуктивності та аналітики для відстеження ефективності процесу та визначення напрямків оптимізації. Використання технологій і автоматизації є важливим аспектом управління процесами, оскільки вони можуть допомогти впорядкувати й оптимізувати бізнес-процеси. Інструменти автоматизації можна використовувати для скорочення ручних завдань, усунення помилок і підвищення ефективності, дозволяючи співробітникам зосередитися на більш стратегічних видах діяльності.

Динаміка зміни ефективності господарських рішень залежить від цілої низки чинників, а саме: поведінковий особистісний фактор; інформаційний фактор; організаційний фактор; вплив засобів праці; взаємозалежність рішень. Слід зазначити, що кожен з факторів може або сприяти, або перешкоджати підвищенню ефективності господарських рішень. Для вибору найкращого господарського рішення необхідно користуватись надійними інструментами оцінки їх ефективності.

Вибір методів для обгрунтування конкретних господарських рішень має включати аналіз господарської задачі щодо її змісту, можливості формалізації; вибір методів для пошуку оптимального варіанту рішення; визначення правил і умов застосування обраних методів. Методи обгрунтування рішення, як правило, використовуються комплексно. Це зумовлюється наявністю формальних і неформальних факторів, які створюють ситуацію. Такі фактори необхідно враховувати для остаточного вибору рішення. Однак у кожному конкретному

випадку пріоритетною є одна група методів, на вибір якої впливають: масштаб задачі, що розв'язується (глобальні й локальні); довгостроковість рішень (оперативні, тактичні, стратегічні); умови прийняття рішення (визначеності, ризику, невизначеності) [5].

Коли йдеться про ризики воєнного часу, першими на думку спадають майнові втрати. Але є й інші важливі фактори, які бізнес повинен враховувати при обґрунтуванні та прийнятті господарських рішень:

- законодавство та регуляторні вимоги стали змінюватись швидше, із меншим періодом від ухвалення законів до їх набуття чинності;

- вимоги фінмоніторингу стали жорсткішими;

- кількість ресурсів зменшилась, а ціна менеджерських помилок зросла, тож для бізнесів є актуальною потреба в оптимізації процесів та управлінні ризиками;

- щодня збільшується кількість даних та джерел, які потрібно моніторити [6].

Через це лише 6 відсотків бізнесів адаптувалися до умов та змогли побудувати стратегію та бізнес-плани в умовах нових реалій. Однак, на щастя, попри такий малий відсоток, багато українських підприємств знаходять ресурси та продовжують підтримувати державу та допомагати нашим героїчним збройним силам. Зокрема, понад 38 відсотків співробітників та керівників підприємств допомагають у ці складні часи нашій державі самостійно, у майже 32 відсотках випадків це є важливою частиною всього бізнесу та колективу, 24 відсотки допомагають шляхом розвитку бізнесу й робочих місць. При цьому лише 7 відсотків представників бізнесу не мають можливості допомагати [2].

Отже, постає питання як діяти в цьому мінливому середовищі та ухвалювати ефективні рішення з метою зменшення негативних наслідків для бізнесу? Виникає необхідність контролю багатьох інформаційних ресурсів та потоків.

Розглянемо основні ризики діяльності бізнесу в умовах війни. В першу чергу необхідно аналізувати регуляторні ризики, які виникають тоді, коли компанія не дотримується певних вимог. Це можуть бути постанови регуляторів, закони, міжнародні стандарти тощо. Якщо бізнес не звертає увагу на ці правила, він може отримати штраф, судовий позов чи навіть заборону на діяльність. Також порушення негативно впливають на репутацію компанії та можуть призвести до відтоку партнерів, інвесторів та клієнтів.

В умовах війни контролювати регуляторні ризики стало складніше, адже було одночасно ухвалено велику кількість регуляторних змін. Кожного дня законодавці пропонують новації, що впливають на кожного підприємця в Україні. Це стосується й адаптації під стандарти ЄС та ухваленню міжнародних угод, й трудових питань під час воєнного стану, й особливостей звітності та перевірок під час війни.

Таким чином, фахівці компаній повинні моніторити міжнародне та українське законодавство, НПА та регуляторні акти, Постанови та рекомендації контролюючих органів, аналітику та

новини галузі. Виконання такого контролю полегшує ресурс LIGA 360, який дозволяє автоматично моніторити зміни НПА, а також знаходити кластери законодавства релевантні для галузі. Окрім того, на платформі регулярно розміщуються оновлення законодавства воєнного стану з коментарями експертів.

Не можна недооцінювати ризики з контрагентами. Недобросовісний клієнт чи партнер може завдати значної шкоди. Для прикладу, бізнес може втратити кошти або отримати юридичні проблеми. До особливо негативних наслідків може призвести співпраця з особами афілійованими з рф.

Окрім наслідків, передбачених законодавством України та регуляторами, це й репутаційні втрати, адже через токсичні зв'язки компанія може втратити клієнтів як на українському, так і на європейському ринку. У зв'язку з цим необхідно здійснювати аналіз даних з державних реєстрів, українські та міжнародні списки санкцій, судові рішення щодо компанії, негативні згадки в ЗМІ.

У вище згаданому ресурсі LIGA 360 доступні досє українських компаній, що формуються на основі 400 реєстрів та відкритих джерел. Тому така інформація стосовно контрагентів є доступною, зокрема, можна перевірити дані ЄДР, фінансово-майновий стан, інформацію про керівників та бенефіціарів, зв'язки з публічними особами, ризик-фактори тощо. Також на платформі є можливість перевірити наявність бізнес-зв'язків із росією та підсанкційність компанії.

Окремим напрямком ризиків є договірні ризики. Договори становлять основу діяльності бізнесу та визначають умови співпраці з кожним співробітником, клієнтом, підрядником чи постачальником. Для українських компаній, війна внесла корективи і в цей аспект діяльності, бо багато галузей почали шукати виходи на закордонні ринки та укладати договори з іноземними контрагентами. При такому розширенні потрібно особливо уважно контролювати ризики, зокрема в частині правил іноземних юрисдикцій, перевірки компаній та фізосіб-нерезидентів, національні вимоги щодо компаній, які здійснюють діяльність чи надають послуги закордоном. В такому випадку необхідно аналізувати НПА і судову практику, дані сторін, наявність бази шаблонів договорів, правки і кількість версій драфту, типові помилки (дати, суми, незначущі слова). При оцінці вище вказаних документів на допомогу також прийде платформа LIGA 360, яка дозволяє відстежувати кожну зміну, яка може вплинути на виконання договірних умов. Так, платформа може сповіщати про:

1. Термін дії контракту, дати платежів та виконання зобов'язань.

2. Зміни в діяльності сторін, наприклад, реєстраційних даних чи власників, появу судових рішень.

3. Зміни НПА, на яких ґрунтується договір.

Щоб отримувати сповіщення, потрібно налаштувати моніторинг. Крім того, необхідно створити в системі таймлайн виконання договору,

детально окресливши кожен етап і пов'язані з ним терміни.

В сучасному світі надзвичайно важливими для бізнесу є репутаційні ризики.

В цифровому світі репутація компанії має ще більше значення, ніж раніше. Адже будь-яка негативна історія може вмиг розлетітися по всьому світі, спричинивши відтік клієнтів та бізнес-партнерів. Вірогідно, з кожним роком потреба в контролі репутації посилюватиметься. Зокрема, під впливом глобального тренду на ESG (дотримання компанією стандартів сталого розвитку), а також зростанню вибагливості аудиторії щодо етичності брендів та їх соціальної відповідальності. Контроль репутації фірми потребує оцінки таких дій як згадки в медіа щодо компанії та ключових представників, згадки в медіа про партнерів та конкурентів, ключові міжнародні та українські новини та новини галузі. Для цього необхідно налаштувати моніторинг ЗМІ в LIGA 360. Платформа дозволяє контролювати згадки про бренди й персони в ключових ЗМІ України, а за потреби - замовити спеціальний функціонал контент-аналізу й моніторингу, що аналізує соцмережі, сайти відгуків, радіо й телебачення та надає спеціальні медіазвіти.

Також важливим є розуміння судової практики, що стосуються їхніх секторів. Судові рішення мають значення не лише для юридичних департаментів. Поряд з регуляторним ландшафтом, що визначає правила для ринку, підприємства повинні розуміти та ретельно відстежувати судові рішення, що дозволяє компаніям уникати подібних прецедентів або будувати виграшну стратегію захисту в суді. Для фірм, які планують подавати позов до суду, моніторинг судових рішень дає цінну інформацію про ймовірність позитивного вирішення їх питання. В такому разі компаніям необхідно вивчати судову практику України та правові позиції ВС, подібні судові справи, позитивні і негативні кейси, релевантні для компанії. І знову звертаємося до моніторингу в LIGA 360, що надає можливості для максимально точного контролю змін: як для надходжень судових рішень певної тематики, так і історії певних справ, розкладу засідань.

Отже, аналіз ризиків при прийнятті бізнес-рішень є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності фірм та підприємств, оскільки сучасний світ бізнесу є складним та жорстким в конкурентному плані та ще й існують великі ризики через війну. [7].

Сьогодні контроль ризиків - це глобальний тренд, що дозволяє компаніям не просто функціонувати а й перетворити несприятливі умови на свою користь.

Цікавим є досвід прийняття рішень у мілітарних структурах, особливо це актуально сьогодні в умовах війни в Україні. Бізнес може також такий досвід запозичувати, зокрема стратегічні та методологічні ідеї, оскільки це сприяє ефективності ведення бізнесу. Існує методика прийняття рішень, яку розробив Джон Бойд, який був одним з найвпливовіших американських військових стратегів 20 століття. Так звана петля Бойда стала одним із фундаментальних принципів прийняття рішень в Пентагоні, а згодом її

стали використовувати у всьому світі не тільки військові, а представники бізнесу.

Головним завданням даної методики є навчитись оперативній адаптації та діяти швидше за супротивника. Вона передбачає прийняття рішень у декілька фаз, а саме: спостереження, орієнтація, рішення та дія.

У разі, якщо конкуренти користуються цим принципом, перевагу отримує той, хто швидший. Ні в якому разі не можна нехтувати першими двома етапами: спостереження та дія. Наступні два етапи: рішення та дія повинні бути здійснені швидко та без сумніву, що підкреслює компетенції лідера. [8].

Необхідно зазначити, що з початку вторгнення дикої орди в Україну влада попри негативні наслідки для дохідної частини держбюджету достатньо суттєво лібералізувала оподаткування для підприємців, щоб підтримати бізнес. Варто згадати лише надане у перші дні війни право фізичним особам-підприємцям та юридичним особам з оборотом до 10 млрд грн сплачувати єдиний податок з обороту в обсязі 2 відсотки, скасовані мита, митні збори та податок на додану вартість (20 відсотків) на імпортовані товари, скасований акциз та зменшене ПДВ на паливо до 7 відсотків, звільнення фізичних осіб-підприємців 1-2 групи від сплати єдиного податку тощо. При цьому був запроваджений мораторій щодо ненарахування штрафів та пені для бізнесу та громадян.

Однак в умовах значного дефіциту державного бюджету, який за даними Мінфіну та Міжнародного валютного фонду, досягає 5 млрд доларів щомісячно все частіше почало обговорюватися на рівні уряду та у податковому комітеті Верховної Ради питання щодо повернення оподаткування до довоєнного рівня. Україна зараз перебуває у важкому економічному становищі у зв'язку з війною. З одного боку, важливо підтримувати роботу бізнесу та економіки, а з іншого - необхідно фінансувати армію та соціальні витатки. Через це виникає очевидний конфлікт між державою та представниками бізнесу, який необхідно вирішувати шляхом діалогу.

Потрібно шукати збалансовані шляхи виходу з ситуації, які допоможуть і наповнити бюджет, зокрема шляхом вирішення проблем з логістикою так експортом, і шукати оптимальну модель системи оподаткування.

Висновки. Таким чином, національний бізнес поступово оговтується від шокового стану, спричиненого початком війни. Порушення традиційних логістичних ланцюжків значно вплинуло на постачання сировини та на спроможність підприємств працювати на повну силу. І доки тривають активні бойові дії на сході країни про повне відновлення маршрутів та ланцюжків постачання говорити важко.

Для ефективного управління потрібно аналізувати потоки інформації. Ефективні інструменти для цього може надати LIGA 360. Це комплексна інформаційно-аналітична платформа, що допоможе контролювати: законодавство й НПА, судову практику, договори компаній, новини, дані контрагентів.

Адаптивність бізнесу до ризиків і змін відкриває

перспективи за багатьма напрямками: для пошуку інвесторів, побудови довіри клієнтів, виходу на міжнародні ринки, позитивного іміджу та репутації. Це створює стратегічну й конкурентну перевагу, дає можливість бізнесам вийти в лідери ринку.

Отже, для того щоб досягти бажаного стану бізнесу в критичних умовах необхідно чітко дотримуватися алгоритму побудови моделі прийняття рішень, що враховуватиме повну обґрунтованість прийнятого бізнес-рішення на підставі визначених проблем, використовувати різноманітні методи прийняття бізнес-рішень залежно від ситуації, а також побудувати пріоритетність цінностей при обґрунтуванні бізнес-рішень та впровадженні їх у разі загрози підприємству та життю і здоров'ю людей.

Список літератури

1. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 252 с.
2. Слущкий Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyini-novini-ukrajina-11874339.html>
3. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ: Європейський університет, 2009. 96с.
4. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнеспроцесами на підприємствах України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 70-76.
5. Дунчен В. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. 2020. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf
6. Курбацька Л.М. Сучасні форми організації бізнеспроцесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. С. 57-61.
7. П'ять найважливіших ризиків для бізнесу під час війни URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni

8. Як приймати рішення в умовах війни за методикою Джона Бойда. URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yak-pryjmaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoyu-dzhona-bojda/>

References (transliterated)

1. Klymenko S.M., Dubrova O.S. Obgruntuvannya hospodars'kykh rishen' ta otsinka ryzykiv [Justification of business decisions and risk assessment]: navch. posibnyk. Kiev: KNEU, 2005. 252 p.
2. Sluts'kyu B. Biznes v umovakh viyny: shcho zavazhaye pidpryyemstvam pratsyuvaty [Business in war conditions: what prevents entrepreneurs from working] URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyini-novini-ukrajina-11874339.html>
3. Aref'yeva O.V., Luts'ka T.V. Biznes-protsesy pidpryyemstv sfery posluh: faktory, formuvannya, konkurentospromozhnist'. [Business processes of enterprises in the service sector: factors, formation, competitiveness] Kiev: Yevropeys'kyi universytet, 2009. 96 p.
4. Kosenko A.V., Vanina Y.A. Udoskonalennya upravlinnya biznesprotsesamy na pidpryyemstvakh Ukrainy. [Improvement of business process management at Ukrainian enterprises] *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*. [Actual problems of public administration.] 2020. no 2. pp. 70-76.
5. Dunchen V. Svitovi tendentsiyi v upravlinni biznes-protsesamy pidpryyemstva. [World trends in enterprise business process management] *Naukovyy zhurnal «Biznes Inform»* [Scientific magazine "Business Inform"] 2020. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf
6. Kurbats'ka L.M. Suchasni formy orhanizatsiyi biznesprotsesiv: analityka ta otsinka efektyvnosti. [Modern forms of organization of business processes: analytics and performance evaluation] *Ekonomika ta derzhava*. [Economy and the state] 2021. pp. 57-61.
7. P'yat' nayvazhlyvshykh ryzykiv dlya biznesu pid chas viyny [The five most important risks to business during wartime] URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni
8. Yak pryymaty rishennya v umovakh viyny za metodykoyu Dzhona Boyda. [How to make decisions in conditions of war according to the method of John Boyd.] URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/yak-pryjmaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoyu-dzhona-bojda/>

Надійшла (received) 04.06.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Майстро Руслана Григорівна (Maistro Ruslana) - кандидат економічних наук; доцент; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків; Україна доцент кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «ХПІ»; м. Харків; Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-0279>; e-mail: Ruslana.Maistro@kphi.edu.ua

Гавриць Ольга Олександрівна (Havrys Olha) – старший викладач, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3247-6885>; e-mail: olha.havrys@kphi.edu.ua