

Павлова Олена Миколаївна,
доктор економічних наук, професор, завідувач
кафедри економіки підприємництва та
маркетингу Волинського національного
університету імені Лесі Українки

Pavlova Olena,
Doctor of Economics, Professor, Lesya Ukrainka
Volyn National University,
<https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

Павлов Костянтин Володимирович,
доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економіки підприємництва та
маркетингу Волинського національного
університету імені Лесі Українки

Pavlov Konstantin,
Doctor of Economics, Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
<https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

Сур'як Алла Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри економіки підприємництва та
маркетингу Волинського національного
університету імені Лесі Українки

Suriak Alla,
PhD in Economics, Associate Professor, Lesya
Ukrainka Volyn National University,
<https://orcid.org/0000-0002-3094-9941>

Спас Олександр Володимирович,
аспірант кафедри економіки підприємництва
та маркетингу Волинського національного
університету імені Лесі Українки

Spas Oleksandr,
Postgraduate student of the Department of
Business Economics and Marketing,
Lesya Ukrainka Volyn National University

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**
**THEORETICAL APPROACHES TO THE RE-ENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AT THE
ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WARTIME**

Павлова О. М., Павлов К. В., Сур'як А. В., Спас О. В.
Теоретичні підходи до реінжинірингу бізнес
процесів на підприємствах харчової галузі
України в умовах воєнного часу. *Український
журнал прикладної економіки та техніки*.
2022. Том 7. № 4. С. 49 – 55.

Pavlova O., Pavlov K., Suriak A., Spas O.
Theoretical approaches to the re-engineering of
business processes at the enterprises of the food
industry of Ukraine in the conditions of wartime.
*Ukrainian Journal of Applied Economics and
Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 49 – 55.

Досліджено тенденції діяльності підприємницьких структур в умовах воєнного стану. Охарактеризовано основну сутність досліджуваної теми та окреслено результативний вплив економічних процесів на ситуацію в цілому в країні. Окреслено загальні проблеми та ризики, з яким довелося зіштовхнутися нашому приватному бізнесу. Досліджено тенденції забезпечення соціальної політики в напрямі реалізації підприємницьких цілей та споживчого задоволення потреб. Визначено роль та значення підприємств харчової галузі у підвищенні рівня продовольчої безпеки країни. Здійснено класифікацію підприємств за видами діяльності, дано аналіз збитків їх господарській структурі під час війни. З'ясовано суть та надано характеристику реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах харчової промисловості. Здійснено огляд дослідників, які досліджували суміжну проблематику. Особливої актуальності набуває реінжиніринг бізнес-процесів шляхом створення єдиного комплексу технологічних ланцюгів харчових підприємств за умов оптимального й раціонального застосування ресурсів та з огляду на воєнний стан у країні. Візуалізовано системність результативності бізнес-процесів на підприємствах харчової промисловості. Запропоновано пропозиції щодо покращення умов безпеки підприємств харчової галузі за умов війни. Є очевидним, що підприємницький сектор будь-якої галузі, в тому числі і харчової, є залежним від воєнної ситуації у нашій країні. Слід зазначити, що наразі державна політика є спроможною здійснювати певною мірою фінансування соціальної сфери. Проте, економічний та технологічний занепад харчової галузі спричинить в обов'язковому порядку продовольчу кризу, дефіцит та голод населення. Задля уникнення цього підприємства харчової галузі в окупованих територіях можуть отримати державну допомогу та підтримку під час транспортування технологічних потужностей у західні регіони України, мають бути створені умови для забезпечення зазначеним підприємствам пільгового або безкоштовного трансферу у місця тимчасової дислокації, запропоновані тимчасові виробничі фонди та кваліфікований персонал тощо. Верховна Рада України ухвалила проект Закону про особливості оподаткування та звітності під час воєнного стану, яким зокрема передбачено: можливість надавати звітну документацію через 90 днів по завершенню або припиненню воєнного стану; відсутність планових перевірок; продовження дії ліцензії для підприємств харчової галузі; нульові квоти на експорт товарів харчового призначення, таких як: жито, овес, гречка, просо, цукор і сіль; надання кредитів для сільськогосподарської діяльності (посів).

Ключові слова: малі та середні підприємства, економіка, стан, ризики, діяльність, державні органи управління, геополітичне становище, розвиток, сектор економіки, політика, виробництво, харчова галузь, реінжиніринг бізнес-процесів, системний принцип, продовольча безпека.

The activity tendencies of business structures under martial law are investigated. The main essence of the studied topic is characterized, and the practical impact of economic processes on the situation in the country as a whole is outlined. The general problems and risks faced by our private business are outlined. The tendencies of ensuring social policy in the direction of the realization of business goals and consumer satisfaction of needs are investigated. The role and importance of food industry enterprises in increasing the country's food security level are determined. The classification of enterprises by types of activity is carried out, and the analysis of losses to their economic structure during the war is given. The essence and characteristics of business process reengineering at food industry enterprises are clarified. A review of researchers who have studied related issues is carried out. Of particular relevance is the reengineering of business processes by creating a single complex of technological chains of food enterprises under optimal and rational use of resources and considering the martial law in the country. The systematic effectiveness of business processes at food industry enterprises is visualized. Proposals for improving the security conditions of food industry enterprises during the war are proposed. Obviously, the business sector of any industry, including the food industry, is dependent on the military situation in our country. The state policy can currently provide some funding for the social sphere. However, the economic and technological decline of the food industry will necessarily lead to a food crisis, shortages, and hunger. In order to avoid this, food industry enterprises in the occupied territories can receive state assistance and support during the transportation of technological capacities to the western regions of Ukraine. Conditions for these enterprises to provide preferential or free transfer to places of temporary deployment should be created, temporary production facilities and qualified personnel should be offered, etc. The Verkhovna Rada of Ukraine adopted a draft law on the peculiarities of taxation and reporting during martial law, which in particular provides the possibility of reporting documentation within 90 days after the completion or termination of martial law; absence of scheduled inspections; extension of licenses for food industry enterprises; zero quotas for the export of food products, such as rye, oats, buckwheat, millet, sugar, and salt; provision of loans for agricultural activities (sowing).

Keywords: small and medium-sized enterprises, economy, state, risks, activities, public authorities, the geopolitical situation, development, economic sector, policy, production, food industry, business process reengineering, system principle, food security.

Вступ

Відносно формулювання сутнісної характеристики підприємництва, сьогодні існує чимало тлумачень. Основними рисами підприємництва як напряму діяльності суб'єктів господарювання залишаються: ініціативність, самостійність, демократичність, технологічність, конкурентоспроможність, інноваційність. З'ясування сутності категорії підприємницької діяльності відображено у Господарському кодексі України, ст. 42 [8].

Зокрема, В. Винниченко визначає цю категорію у напрямі багатопрофільних та різних за формою підприємницьких структур, які перебувають у зоні постійних ризиків. За переконанням дослідника, українські підприємства характеризуються також високим ступенем диверсифікації (мультиспеціалізації) порівняно зі стратегією розвинених країн [16].

Розширення меж, асортименту та технологічних процесів підприємницьких структур є свідченням застосування активних та об'єктивних заходів регіональної політики у конкретних галузях, виходячи з особливості та унікальності місцевих ресурсів та виробничо-технологічних процесів, які слід застосовувати при цьому.

На сьогодні, питанням розвитку підприємництва та підприємств харчової галузі присвячено багато праць та теоретичних, прикладних та фундаментальних досліджень. В цьому напрямі активізація результатів прослідковується у дослідженнях А.Г. Драбовського, П.В. Іванюти, М.І. Петренка, В.В. Лагодієнка, О.М. Павлової, І. Бойчик, Однак, мінливість економіки України, війна, відсутність належного функціонування галузевих структур поставили під сумнів проведені досі дослідження та вимагають нового переосмислення векторів технічно-інноваційних заходів.

По своїй суті реінжиніринг бізнес-процесів є управлінським процесом нової інноваційної стратегії. Існує низка вчених, які досліджували цю нішу та надавали свої рекомендації. Основними з них є: Б. Андерсен, М. Хаммер, Дж. Чампі, В. Виноградова. Зокрема, дослідниця В. Виноградова відстоювала розуміння реінжинірингу бізнес-процесів в напрямі перетворення управлінських функцій на підприємстві. Вчений Майкл Хаммер визначив розуміння реінжинірингу у напрямі вдосконалення підприємницької активності за умов продуктивності технологічних процесів [22].

Вчений Дж. Чампі провів практичне дослідження при аналізі спроможності матеріально-технологічної бази, мотивації. А Дж. Брімсон досліджує процеси реінжинірингу як стратегію розвитку підприємства, зміну технологічного ланцюга. Науковець Б. Андерсен під реінжинірингом розуміє види удосконалення операційних (виробничих) процесів з майбутнім визначенням пріоритетів розвитку, цілеутворенням бізнес-стратегії, розробки та стадії реалізації прогностичних результатів [1]. Проте, системність реінжинірингових бізнес-процесів дозволяє зробити інші висновки та надати рекомендації для підприємств харчової галузі з огляду на ризики та загрози унаслідок воєнної економіки.

Визначення мети та цілей дослідження

Мета даної статті зосереджена у теоретичних підходах до зміни технологічних напрямів діяльності підприємств харчової галузі на засадах інноваційності за умов військового стану України. Основною метою в цьому сенсі є формування системи реінжинірингу бізнес-процесів харчової галузі. Задля реалізації зазначеної мети слід встановити такі завдання:

- з'ясувати суть та основне значення підприємництва за умов зміни зовнішнього середовища;
- обґрунтувати значимість реінжинірингу як стратегії виходу підприємств з воєнної кризи;
- застосування системного підходу за необхідності вдосконалення системи управління на підприємствах харчової галузі;
- дослідження прогностичних бізнес-процесів у соціально-економічних результатах діяльності підприємств харчової галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підприємництво є рушійною силою розвитку конкуренції, оскільки це стимулює суб'єкти підприємництва досягати економічного успіху шляхом збуту продукції. За умов війни суттєво обмежено права та можливості підприємницького сектору. Довоєнний період характеризувався наданням певних привілеїв для підприємців. Проте, сьогодняшня ситуація потребує адаптаційних змін до існуючих обставин, зокрема суттєвого перегляду вимагає і податкова система, яка не спроможна забезпечити функціонування бізнесу за умов війни. В цьому напрямі вагомим завданням поставлені перед державними органами управління. Це в свою чергу передбачає проведення відповідної соціальної підтримки суб'єктів господарювання [23].

Становлення та розвиток вітчизняного малого та середнього підприємництва є необхідною умовою розв'язання соціально-економічних проблем з огляду на можливість працевлаштування значної частини безробітних. Водночас за умов військового стану слід модифікувати кредитно-банківську політику та стимулювати виробництво на інноваційних важелях. Особливої уваги заслуговують інноваційні реінжинірингові процеси, які проходять на підприємствах харчової промисловості [12]. Роль та значення підприємств харчової промисловості є особливо потрібними на сьогодні, що безпосередньо пов'язане з продовольчою безпекою нашої країни у цей непростий період. Харчова промисловість є важливою частиною агропромислового комплексу. До війни на території України була досить розвинута мережева, диференційована та експортно-орієнтована харчова промисловість, яка виробляла великий асортимент продуктів харчування. Сутнісне значення підприємств харчової промисловості полягає у забезпеченні населення продовольчими товарами та послугами. Харчова промисловість є багатогалузевою. За показниками вартості валової продукції (майже 20%) вона поступалася лише машинобудівній галузі [13]. Оскільки розвиток харчової галузі безпосередньо є пов'язаним із застосуванням сільськогосподарської сировини, слід зазначити основні види діяльності галузі: борошномельна, круп'яна, хлібопекарська, цукрова, олійно-жирова, плодоовочевоконсервна, м'ясна, молочна, харчосмакова, кондитерська, виноробна та інші. Слід зазначити, що для підприємств харчової галузі є характерним певна територіальна асиметрія з метою ефективності та оптимізації агропромислових підприємницьких структур залежно від географічного розташування сільськогосподарської сировини [9].

Діяльність підприємств харчової галузі є необхідним та життєвовабезпечуючим заходом до збільшення загального обсягу виробництва, роздрібною системою торгівлі, раціонального господарського застосування, ефективного ресурсозабезпечення та розвитку конкурентного середовища.

Підприємства харчової галузі класифікуються за такими ознаками:

- за чисельністю працюючих,
- за об'ємами валового доходу від реалізації продукції;
- за видами діяльності та виробленням кінцевого продукту.

На сьогодні підприємства харчової галузі виконують такі важливі функції:

- у терміновому порядку змінюють вектор своєї діяльності у зв'язку зі змінами ринкової кон'юнктури;
- обмежують прояви монополізації шляхом конкуруючих механізмів середовища;
- формують пропозицію робочої сили, вирішуючи проблеми зайнятості населення;
- забезпечують регіональні ринки необхідними для задоволення життєвих запитів товарів та послуг;

- формують вагому пропозицію експорту країни та зростання частини ВВП;
- реагують на мінливість економічної системи, шляхом застосування реінжинірингових бізнес-процесів [3].

З початком війни підприємства харчової галузі зіштовхнулися з проблемами територіального застосування власних технологічних можливостей. Особливо підприємства харчової промисловості, які потрапили під окупацію в Харкові, Миколаєві, Маріуполі, Херсоні, Запоріжжі.

Не втішними для розвитку підприємницьких структур загалом є показники соціально-економічної активності. Показники спожитої електроенергії під час військових дій зменшено з 24 до 13.5 ГВт у години пік. Близько половини харчових підприємств припинили свою діяльність через пошкодження технологічних процесів виробництва продукції та блокади портів [11].

Міністерство економіки заявляло, що тенденція до падіння ВВП є шокуюча, на 25-35%.

Згідно з виступом міністра фінансів Олексія Марченка, суттєво знизилася дохідність також і від мита, оскільки при сьогоднішніх обставинах до бюджету надходитиме лише 15% від того, що було до війни.

Чинниками мінливості, нестабільності підприємницького середовища варто назвати і значну міграцію осіб. Від початку війни столицю покинуло близько 2 млн осіб, Харків понад 600 тис. Отже, чисельність внутрішньо-переміщених сягає кілька млн, водночас чисельність емігрованих за кордон досягла кількості у 2,7 млн осіб.

Укрінформ при оцінці збитків вітчизняної економічної системи представив показники, які сягнули 64-85 млрд доларів США. Експертні висновки Асоціації експертів зі сталого розвитку констатували, що 95,3% підприємств України потребують фінансової підтримки [15].

Наразі особливої психологічної підтримки потребують більшість підприємницьких структур незалежно від галузі. Основні проблеми, які потребують негайного вирішення, є: залучення інвестицій, можливості відновлення та переїзду в безпечні місця, технологічна та лінійна передача підприємств харчової галузі, відсутність достатньої кількості обігових коштів у зонах тимчасової окупації, валютні обмеження, дефіцит технологічних ресурсів та необхідних комплектуючих та сировини, уповільнення митного оформлення та втрати в мотивації персоналу [14].

Ще одним негативним наслідком військової агресії для підприємств харчової промисловості є дефіцит палива як невід'ємного стратегічного ресурсу. До війни Україна могла забезпечити близько 50% власних потреб у бензині, 15% - у дизельному паливі. Також загрозами логістичних сполучень характеризується і морський вид перевезень продуктів харчової галузі через Чорне та Азовське море. Раніше 70% експорту сільськогосподарської продукції постачалося до країн Європи саме у такий спосіб [21].

Це в свою чергу вплинуло на підвищення цін промислових товарів та послуг. Похідною проблемою від озвученої є перебої і нестабільність з посівною у фермерів та господарств. Уряд задля компенсації втрачених можливостей та коштів прийняв рішення надавати кредитні пільги на суму 1,7 млн доларів США.

Виходом із ситуації, яка на сьогодні склалася, є формування системи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах харчової промисловості. Поняття реінжинірингу полягає у тому, що кожне підприємство під дією внутрішніх та зовнішніх змін потребує оновлення та вдосконалення виробничих обладнань та засобів устаткування та передачі технологічних процесів [20].

Стратегія запровадження бізнес-стратегії знаходиться у площині зміни організації принципів операційної (виробничої) діяльності із застосуванням оптимізації всередині підприємства [10].

Особливої актуальності набуває реінжиніринг бізнес-процесів шляхом створення єдиного комплексу технологічних ланцюгів харчових підприємств за умов оптимального й раціонального застосування ресурсів та з огляду на воєнний стан у країні.

Реінжиніринг бізнес-процесів полягає у порівняльній динаміці кількісних показників відносно минулих. Він поєднує у собі сукупність методів, функцій та інструментів управління у виробничих процесах підприємства [22].

Основною ціллю реінжинірингу є необхідність підтримання конкурентоспроможності на засадах якості, продуктивності та мотивуючої стратегії підприємства. Проте, на сьогодні реінжиніринг бізнес-процесів є дуже дорогим впровадженням, та, на жаль, не усі підприємства харчової промисловості за умов війни можуть собі його дозволити [17, 19].

На підприємствах харчової галузі реінжиніринг передбачає застосування комп'ютерних технологій, які покликані оптимізувати та удосконалити управлінські рішення шляхом

систематизації баз даних з подальшою обробкою в контексті концепції управління. Особливої уваги в бізнес-процесах потребує стратегія, логістика, фінансове забезпечення [6].

Будучи необхідним засобом відновлення технологічних та організаційно-управлінських процесів на підприємствах харчової галузі, реінжиніринг розподіляється на окремі складові залежно від виду виконаних робіт.

Таблиця 1. Сутнісна характеристика реінжинірингових бізнес-процесів на підприємствах харчової галузі, вдосконалено на основі: [2].

№ п/п	Риса реінжинірингу	Опис
1.	Описова (сутнісна)	Полягає у формуванні процесів проектування, планування нагляду та виробництва продукції, стандартизації, систематизації та технічного результату
2.	Технічно-організаційний	Передбачає трансферт технологій з подальшим монтажем, передачею ліцензійних умов та удосконалення управлінських послуг
3.	Організація процесу виробництва	Здійснення процесу технологічного обладнання з подальшим монтажем
4.	Системний метод	Застосування системності у сфері постачання технологічного обладнання. Дотримання стандартів, норм, технічної та проектно-кошторисної документації, мережа просування харчової продукції
5.	Взаємозв'язок між технологією, взаємодією, доопрацюванням та удосконаленням основних системних складових діяльності підприємства харчової галузі	Застосування системи послуг для оптимізації комплексу послуг щодо передачі технологій та подальшого контролю

Джерело: авторська розробка.

Особливість системного підходу полягає у безпосередній циклічності усіх етапів застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах харчової галузі [18]. У процесі використання зазначеного підходу слід оперувати такими категоріями, як: взаємозв'язок між проектуванням, плануванням, контролем, виробництвом продукції, стандартизацією, технологічністю, оптимізацією та результативністю [7].

Висновки та перспективи подальших розвідок

Є очевидним, що підприємницький сектор будь-якої галузі, в тому числі і харчової, є залежним від воєнної ситуації у нашій країні. Слід зазначити, що наразі державна політика є спроможною здійснювати певною мірою фінансування соціальної сфери. Проте, економічний та технологічний занепад харчової галузі спричинить в обов'язковому порядку продовольчу кризу, дефіцит та голод населення. Задля уникнення цього підприємства харчової галузі на окупованих територіях можуть отримати державну допомогу та підтримку під час транспортування технологічних потужностей у західні регіони України. Мають бути створені умови для забезпечення зазначеним підприємствам пільгового або безкоштовного трансферу у місця тимчасової дислокації, запропоновані тимчасові виробничі фонди та кваліфікований персонал тощо.

Верховна Рада України ухвалила проект Закону про особливості оподаткування та звітності під час воєнного стану, яким зокрема передбачено:

- можливість надавати звітну документацію через 90 днів по завершенню або припиненню воєнного стану.
- відсутність планових перевірок;
- продовження дії ліцензії для підприємств харчової галузі;
- нульові квоти на експорт товарів харчового призначення, таких як: жито, овес, гречка, просо, цукор і сіль;
- надання кредитів для сільськогосподарської діяльності (посів).

Список літератури

1. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Антикризисный менеджмент: Тренинг-семинар. Проект UKR/96/007 «Поддержка развития малых и средних предприятий в Украине». Международный Центр Развития Предпринимательства и Менеджмента, Государственный комитет Украины по Развитию Предпринимательства, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. Полтава, 1999. 82.
3. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
4. Виноградова О. Особливості моделювання бізнес-процесів організації на принципах реінжинірингу. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2005. №2. С. 263-270.

5. Війна в Україні: вплив на малий бізнес та стратегії. URL: <https://cfoshare.org/blog/war-in-ukraine-small-business/>.
6. Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Том 10. Випуск 2/2018. С. 50-59.
7. Лагодієнко В.В., Павлов К.В., Павлова О.М., Саркісян Г.А. Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 402 с.
8. МВФ прогнозує Україні «мінус» 35% ВВП за підсумками року. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3591065-mvf-prognozue-ukraini-minus-35-vvp-za-pidsumkami-roku.html>
9. Павлов К.В. Особливості проведення реструктуризації промислових підприємств. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. 2006. Випуск 12. №1 «Інтеграція та інноваційна трансформація». С. 99-106.
10. Павлов К.В., Павлова О.М., Ільїн Л.В., Зайчук К.А. Регулювання соціально-економічної активності на регіональних ринках туристичних послуг: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 170 с.
11. Павлова О.М., Павлов К.В., Новосад О.В. Інноваційна політика підвищення конкурентоспроможності регіональних газорозподільних підприємств: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 295 с.
12. Павлова О.М., Павлов К.В., Садовська І.Б., Шворак А.М., Вербова О.С. Економічні погляди Є.В. Храпливого. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 258-265.
13. Павлова Олена, Павлов Костянтин, Ткачук Юліяна, Білю Іван, Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2021. № 17 (117). С. 38-43
14. Підтримка малого і середнього підприємництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostantnya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva>
15. Презентація дослідження стану українського бізнесу під час війни: що потрібно бізнесу для відновлення. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3544018-prezentacia-doslidzenna-sodo-stanu-ta-potreb-malogo-i-serednogo-biznesu-ukraini-v-umovah-vijni.html>.
16. Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regional_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf.
17. Стрішенець О.М. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 3(15). С. 58-66.
18. Стрішенець О.М. Аналітичні підходи до управління прибутком на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2 (14). С. 18-26.
19. Стрішенець О.М. Маркетингове дослідження фінансово-економічних результатів та стратегічних позицій виробників кавової продукції в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том. 3. №3. С. 219-227.
20. Тиравський В. Як працюватиме економіка в умовах воєнного стану. URL: <https://finance.ua/ua/saving/kak-budet-rabotat-ekonomika-v-usloviah-voennogo-polozhenia>.
21. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. URL: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/>.
22. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
23. Чорний Р.С., Чорна Н.П., Павлов К.В., Коваль М.О. Теоретичні підходи до ролі «зайнятості» як чинника розвитку регіону. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-3-7935>.

References

1. Andersen, B. (2003). *Biznes processy. Instrumenty sovershenstvovaniya*. [Business processes. Tools of perfection]. Adler, Ju. P. (ed.). RYA «Standarty i kachestvo». Moscow, Russia.
2. *Antikrizisnyi menedzhment: Trening-seminar. Proekt UKR/96/007 «Podderzhka razvitija malyh i srednih predpriyatiy v Ukraine»*. (1999). [Anti-crisis management: Training seminar. Project UKR/96/007 «Support for the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine»]. International Center for Entrepreneurship and Management Development, State Committee of Ukraine for Entrepreneurship Development. Poltava, Ukraine.
3. Bojchyk, I.M. (2016). *Ekonomika pidpriyemstva*. [Enterprise economics]. Kondor Vydavnytstvo. Kyiv, Ukraine.
4. Vynohradova, O. (2005). «Peculiarities of modeling business processes of the organization based on the principles of reengineering». *Visnyk Ternopil's'koї akademii narodnoho hospodarstva*. no. 2, pp. 263-270.
5. Vijna v Ukraini: vplyv na malyj biznes ta stratehii. [The war in Ukraine: impact on small business and strategies]. Available at: <https://cfoshare.org/blog/war-in-ukraine-small-business/>.
6. Drabovs'kyū, A.H., Ivaniuta, P.V., Petrenko, M.I. (2018). «Reengineering of business processes as a direction of successful development of enterprises». *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. vol. 10, issue 2/2018, pp. 50-59.
7. Lahodiienko, V.V., Pavlov, K.V., Pavlova, O.M., Sarkisian, H.A. (2022). *Innovatsijna diial'nist' na rehional'nykh turystychnykh rynkakh: modernizatsiia ta rehulivannia*. [Innovative activity in regional tourism markets: modernization and regulation]. SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volyn'polihraf». Lutsk, Ukraine.
8. MVF prohnozuie Ukraini «minus» 35% VVP za pidsumkamy roku. Ukrinform. [The IMF predicts a «minus» of 35% of GDP for Ukraine at the end of the year]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3591065-mvf-prognozue-ukraini-minus-35-vvp-za-pidsumkami-roku.html>

9. Pavlov, K.V. (2006). «Peculiarities of the restructuring of industrial enterprises». *Problemy ratsional'noho vykorystannia sotsial'no-ekonomichnoho ta pryrodno-resursnoho potentsialu rehionu: finansova polityka ta investytsii*. vol 12, no. 1. «Intehratsiia ta innovatsijna transformatsiia», pp. 99-106.
10. Pavlov, K.V., Pavlova, O.M., Il'in, L.V., Zajchuk, K.A. (2021). *Rehuliuвання sotsial'no-ekonomichnoi aktyvnosti na rehional'nykh rynkakh turystychnykh posluh*. [Regulation of socio-economic activity in regional markets of tourist services]. SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volyn'polihraf». Lutsk. Ukraine.
11. Pavlova, O.M., Pavlov, K.V., Novosad, O.V. (2021). *Innovatsijna polityka pidvyschennia konkurentospromozhnosti rehional'nykh hazorozpodil'nykh pidpriemstv*. [Innovative policy of increasing the competitiveness of regional gas distribution enterprises]. SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volyn'polihraf». Lutsk. Ukraine.
12. Pavlova, O.M., Pavlov, K.V., Sadovs'ka, I.B., Shvorak, A.M., Verbova, O.S. (2021). «Economic views of YE. Khraplyvyy». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. vol. 6., no. 3, pp. 258-265. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-35>.
13. Pavlova, O., Pavlov, K., Tkachuk, Yu., Bil'o, I. (2021). « Digitization as the main factor of business development ». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Ekonomichni nauky*. no. 17 (117), pp. 38-43
14. Pidtrymka maloho i seredn'oho pidpriemnytstva. [Support of small and medium-sized enterprises]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriemnytstva>.
15. Prezentatsiia doslidzhennia stanu ukrains'koho biznesu pid chas vijny: scho potribno biznesu dlia vidnovlennia. [Presentation of the study of the state of Ukrainian business during the war: what business needs for recovery]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3544018-prezentacia-doslidzhenna-sodo-stanu-ta-potreb-malogo-i-serednogo-biznesu-ukraini-v-umovah-vijni.html>.
16. Rekomendatsii schodo planuvannia rozvytku maloho ta seredn'oho pidpriemnytstva na rivni rehioniv ta terytorial'nykh hromad. [Recommendations for planning the development of small and medium-sized enterprises at the level of regions and territorial communities]. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/721/Guideline_Regiona_local_SME_Policy_FORBIZ.pdf.
17. Strishenets', O.M. (2018). «Analytical review of the financial stability of the enterprise». *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. no. 3(15), pp. 58-66.
18. Strishenets', O.M. (2018). « Analytical approaches to profit management at the enterprise». *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. no. 2 (14), pp. 18-26.
19. Strishenets', O.M. (2018). «Marketing research of financial and economic results and strategic positions of producers of coffee products in Ukraine». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*. vol. 3, no. 3, pp. 219-227.
20. Tyravs'kyj, V. *Yak pratsiuvatyme ekonomika v umovakh voiennoho stanu*. [How the economy will work under martial law]. Available at: <https://finance.ua/ua/saving/kak-budet-rabotat-ekonomika-v-usloviah-voennogo-polozhennia>.
21. Ukraina 2022. Yak ne vtratyty svij shans staty syl'noi derzhavoiu. [Ukraine 2022. How not to lose your chance to become a strong state.]. Available at: <https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/>.
22. Hammer, M. (2007). *Reinzhening korporacii: Manifest revoljucii v biznese*. [Corporation Reengineering: A Manifesto of a Revolution in Business]. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Izdatel'stvo: Mann, Ivanov i Ferber. Moscow. Russia.
23. Chornyj, R.S., Chorna, N.P., Pavlov, K.V., Koval', M.O. (2022). «Theoretical approaches to the role of «employment» as a factor in the development of the region». *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomichni nauky»*. no. 3. Available at: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-3-7935>.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2022 р.