

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-41>

УДК: 338.124.4

КОТЕНОК Андрій

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-9262-5865>

e-mail: andrii.kotenok@kneu.ua

ЗВЕРЄВ Богдан

<https://orcid.org/0009-0006-4477-4341>

e-mail: b.zvieriev@gmail.com

СОКОЛАН Олег

<https://orcid.org/0009-0005-2606-2431>

e-mail: oleh.sokolan@gmail.com

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

У статті розглядаються концептуальні підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів, що є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку. Автор аналізує процес реінжинірингу як ключовий метод оптимізації операційних процесів, зосереджуючи увагу на усуненні неефективних складових у виробництві та постачанні. Реінжиніринг дозволяє радикально оновлювати структури бізнесу, що забезпечує підвищення продуктивності та гнучкості підприємств, оптимізує взаємодію між підрозділами, покращує використання ресурсів і знижує витрати. Основна увага приділяється питанням інтеграції реінжинірингу з цифровими технологіями, включаючи штучний інтелект і машинне навчання, які здатні значно підвищити ефективність процесів. Автор наголошує на важливості врахування організаційної культури та людського фактора для успішної реалізації змін. Також у статті окреслено недосліджені аспекти, що потребують подальшого наукового аналізу, зокрема питання адаптації реінжинірингу до малих і середніх підприємств, а також економічні та соціальні наслідки його впровадження. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє підприємствам швидко реагувати на змінні ринкові умови, адаптуючи бізнес-модель до нових викликів і технологій, що в перспективі сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Автором наголошено, що реінжиніринг спрямований на інноваційну перебудову бізнес-організацій, при якій усуваються непотрібні витрати праці та створюються умови для продуктивної, творчої роботи кожного співробітника та підрозділу. Підкреслено, що саме реінжиніринг орієнтований не лише на підвищення продуктивності кожної окремої ланки бізнесу, але й на оптимізацію всієї системи взаємодії, що дозволяє досягти максимального ефекту завдяки сумісним зусиллям, організованим найбільш ефективним чином.

Ключові слова: бізнес-процес, бізнес-модель, реінжиніринг, інноваційна перебудова бізнес-організацій

KOTENOK Andrii

Kiev National Economic University named after Vadym Hetman

ZVIERIEV Bohdan, SOKOLAN Oleh

CONCEPTUAL APPROACHES TO UNDERSTANDING BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING: THEORETICAL BASICS AND PRACTICAL ASPECTS

The article examines conceptual approaches to understanding the reengineering of business processes, which is an important tool for increasing the efficiency of enterprises in the conditions of growing competition and rapid changes in the market. The author analyzes the process of reengineering as a key method of optimizing operational processes, focusing on the elimination of inefficient components in production and supply. Reengineering allows you to radically update business structures, which ensures increased productivity and flexibility of enterprises, optimizes interaction between divisions, improves the use of resources and reduces costs. The main focus is on the integration of reengineering with digital technologies, including artificial intelligence and machine learning, which can significantly improve the efficiency of processes. The author emphasizes the importance of taking into account the organizational culture and the human factor for the successful implementation of changes. The article also outlines unexplored aspects that require further scientific analysis, in particular the issue of adapting reengineering to small and medium-sized enterprises, as well as the economic and social consequences of its implementation. Reengineering of business processes allows enterprises to quickly respond to changing market conditions, adapting the business model to new challenges and technologies, which in the long term contributes to increasing the competitiveness and sustainability of enterprises. The author emphasized that reengineering is aimed at innovative restructuring of business organization, which eliminates unnecessary labor costs and creates conditions for productive, creative work of each employee and unit. It is emphasized that reengineering is focused not only on increasing the productivity of each individual business link, but also on optimizing the entire system of interaction, which allows to achieve the maximum effect thanks to joint efforts organized in the most effective way.

Keywords: business process, business model, reengineering, innovative restructuring of business organizations

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних ринкових умовах, де єдиною постійною величиною є зміни, підприємства стикаються з необхідністю впровадження нових інструментів і методів для підвищення своєї ефективності. Постійне зростання конкуренції змушує учасників ринку прагнути до лідерства, що вимагає впровадження механізмів, які здатні спростити цей процес. Оскільки повністю усунути виклики та їх наслідки не завжди

можливо, компанії змушені адаптуватися, особливо через перебудову своїх бізнес-процесів за допомогою реінжинірингу. У зв'язку з динамічним розвитком ринку товарів і послуг, а також орієнтацією вітчизняних компаній на процесно-орієнтовані методи, виникає потреба в застосуванні сучасних підходів до управління бізнес-процесами, серед яких особливе місце займає реінжиніринг. Зі зростанням конкуренції підприємствам доводиться постійно вдосконалювати та оновлювати свої бізнес-процеси. Реінжиніринг бізнес-процесів є одним із методів, який дозволяє оптимізувати систему ділових операцій підприємства. Часто у виробництві, постачанні та інших складових бізнесу існують неефективні операції, що не приносять реальної користі. Реінжиніринг спрямований на таку перебудову організації бізнесу, при якій усуваються непотрібні витрати праці та створюються умови для продуктивної, творчої роботи кожного співробітника та підрозділу. Він орієнтований не лише на підвищення продуктивності кожної окремої ланки бізнесу, але й на оптимізацію всієї системи взаємодії, що дозволяє досягти максимального ефекту завдяки сумісним зусиллям, організованим найбільш ефективним чином.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Тема реінжинірингу бізнес-процесів є надзвичайно актуальною в умовах сучасного розвитку економіки, особливо в контексті цифрової трансформації та викликів глобалізації. Огляд літератури розкриває ключові аспекти реінжинірингу та його застосування у різних галузях, підкреслюючи важливість адаптації бізнесу до сучасних умов. Туцька і Теплюк [1] у своїй праці досліджують вплив реінжинірингу на підприємства в період їх релокації. Вони підкреслюють важливість перебудови бізнес-процесів у складних умовах змін, зокрема під час переміщення підприємства. Автори наголошують, що реінжиніринг є ключовим інструментом для адаптації бізнесу до нових ринкових умов і забезпечення ефективності його діяльності під час релокації. Вони аналізують практичні аспекти впровадження реінжинірингу, зокрема акцентують на важливості діджиталізації та її впливі на процеси управління підприємствами. Чобіток та інші [2] досліджують моделі розподілу бюджету в управлінні інвестиційними процесами в умовах розвитку цифрової економіки. Їхнє дослідження підкреслює важливість ефективного управління інвестиціями, що сприяє оптимізації бізнес-процесів. Автори зазначають, що застосування новітніх цифрових технологій, таких як автоматизація та аналітичні платформи, може значно підвищити ефективність інвестиційних рішень і допомогти підприємствам адаптуватися до нових викликів цифрової економіки. Рєпіна, Теплюк і Ямненко [3] аналізують трансформацію ідей у проривні інновації в рамках сучасних бізнесових і підприємницьких тенденцій. Вони розглядають інноваційний розвиток як ключовий чинник для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Автори акцентують на тому, що реінжиніринг бізнес-процесів допомагає організаціям інтегрувати інноваційні підходи в існуючі процеси, що дозволяє досягти нових рівнів продуктивності. Гарафонова [4] звертають увагу на стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. Вони підкреслюють, що для успішної адаптації до нових умов, українським підприємствам необхідно впроваджувати сучасні технології та практики реінжинірингу бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та стійкість в умовах швидких змін на ринку. Гарафонова, Янковий [5] аналізують міжнародний досвід застосування інноваційних стратегій фінансового управління для відновлення бізнесу в післявоєнний період в Україні. Вони вказують на те, що реінжиніринг бізнес-процесів у поєднанні з інноваційними підходами до управління фінансами є ключовим чинником для забезпечення швидкого відновлення і стабільного розвитку підприємств у складних економічних умовах.

Отже, літературні джерела підтверджують важливість реінжинірингу бізнес-процесів для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації, глобалізації та нестабільності ринків. Реінжиніринг дозволяє інтегрувати новітні технології та управлінські підходи, що сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У процесі вивчення концептуальних підходів до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів були виявлені кілька недосліджених аспектів загальної проблеми. По-перше, недостатньо розкрито питання інтеграції реінжинірингу з сучасними цифровими технологіями, такими як штучний інтелект і машинне навчання, що можуть значно підвищити ефективність процесів. По-друге, недостатньо досліджено вплив організаційної культури та людського фактора на успішність впровадження реінжинірингу, оскільки саме ці чинники можуть суттєво впливати на результативність змін. По-третє, залишається відкритим питання розробки універсальних методичних підходів для проведення реінжинірингу в різних галузях і умовах, зокрема в контексті малого та середнього бізнесу. Нарешті, існує потреба в більш глибокому вивченні економічних і соціальних наслідків впровадження реінжинірингу, що дозволило б визначити оптимальні стратегії його застосування в різних контекстах. Ці недосліджені аспекти потребують подальшого аналізу та можуть стати основою для майбутніх наукових досліджень у сфері реінжинірингу бізнес-процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є виявлення та систематизація основних теоретичних основ реінжинірингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В ринкових умовах, де постійні лише зміни, існує гостра необхідність в ідентифікації нових інструментів і методів, які здатні допомогти підприємствам стати більш ефективними. Постійно зростаюча конкуренція ініціює потребу суб'єктів ринку надігнати інших і стати першими, а для цього потрібні механізми, які можуть спростити даний процес. Не маючи змоги суттєво усунути ці явища або повністю усунути їх наслідки, компанії змушені адаптуватися до них, особливо шляхом перебудови своїх бізнес-процесів за допомогою інструментів реінжинірингу. У зв'язку з динамічним розвитком ринку товарів і послуг та орієнтацією вітчизняних компаній на процесно-орієнтовані методи виникає необхідність впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами, важливе місце в яких займає реінжиніринг.

Процеси, пов'язані з формуванням ринкових відносин на пострадянському просторі, пандемія та військовий конфлікт спричинили суттєві структурні зміни у промисловому секторі економіки. Змінилися вимоги до сучасного виробництва, основними з яких можна виділити його певну орієнтацію на внутрішній ринок, гнучкість, швидке реагування на запити ринку та інші. Вирішити ці завдання без використання прогресивних технологій та впровадження нових, найчастіше комбінованих технологічних процесів без їх комплексної автоматизації, роботизації та застосування гнучких виробничих систем неможливо.

В умовах сучасної економічної кризи дуже багато питань постає перед суб'єктами господарювання з приводу мобілізації внутрішнього економічного потенціалу для подолання фінансових проблем, а також труднощів, що пов'язані з оптимізацією власного капіталу, скороченням персоналу, переходом на скорочений робочий день, нестачею власних обігових коштів, збільшенням кредиторської заборгованості, неможливістю своєчасно сплачувати заробітну плату працівникам. Необхідно відзначити, що дуже багато бізнес-процесів у виробничій системі підприємства є неефективними, що спонукає топ-менеджмент переглядати функціональні складові виробництва, вести пошук альтернативних варіантів виходу з кризи. Треба зазначити, що не завжди саме удосконалення бізнес-процесів може привести до суттєвих позитивних результатів. Усе це, зрозуміло, визначається в індивідуальних випадках, але треба зауважити, що дуже велика необхідність виникає в підприємств у сучасних умовах саме до використання реінжинірингових заходів, завдяки яким можна здійснити перепроєктування бізнес-процесів під потреби сучасного ринкового середовища з урахуванням впливу на нього кризових явищ в економіці [2].

Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі виробничих відносин та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств відзначаються приділенням особливої уваги процесно-орієнтованому підходу управління. Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є необхідністю для сучасних підприємств, зокрема використання та впровадження сучасних методів, їх удосконалення в цілому та реінжинірингу зокрема [6 с.146]. Метод реінжинірингу взятий на озброєння провідними компаніями світу. Разом з тим для України реінжиніринг бізнес-процесів – відносно новий підхід до управління. Його поява пов'язана з розвитком інтересу до реструктуризації бізнесу в нових умовах. У роботах українських дослідників цьому підходу приділяється все ж не достатньо уваги. Реінжиніринг поки що мало застосовується у вітчизняному бізнесі. Тому необхідно розібратися в суті реінжинірингу як одного з напрямів запобігання кризовим явищам на підприємствах України.

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Широко використовується функціональне управління, що породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку [4].

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації не певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес. Реінжиніринг – це процес проектування того, як має бути організована робота. Якщо раніше проектування використовувалося виключно для створення продуктів, то сьогодні реінжиніринг передбачає, що проектування процесу виконання роботи є надзвичайно важливим. Співробітники можуть бути компетентними, добре підготовленими, високо мотивованими та заохоченими до роботи, але якщо сама робота не була ретельно спланована і спроектована, це не принесе бажаних результатів. Відтак, успіх організації значною мірою залежить від якісно спроектованих процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це комплексний підхід, що передбачає радикальні зміни в діяльності підприємства з метою підвищення виробничої ефективності та оперативного реагування на зміни ринку (включаючи вимоги споживачів і дії конкурентів). Реінжиніринг не застосовується для досягнення незначних поліпшень у роботі підприємства, на кшталт збільшення показників на 10-20%. Він доцільний лише тоді, коли необхідно значно покращити показники діяльності компанії шляхом впровадження нових управлінських підходів. Тобто, реінжиніринг є революційним методом, спрямованим на точкову або комплексну трансформацію компанії, який забезпечує різке підвищення ефективності завдяки зміні бізнес-процесів і налаштуванню або трансформації існуючої бізнес-моделі. Зазначимо, що сутність полягає у виявленні основних бізнес-процесів, їх детальному аналізі, описі зрозумілою мовою та подальшій оптимізації.

Багато сучасних компаній розуміють необхідність реінжинірингу для підвищення загальної ефективності бізнесу. Основними факторами, які спонукають до цього, є:

- необхідність надання інвесторам звітності відповідно до міжнародних стандартів, що описують бізнес-процеси;

- підготовка підприємства до сертифікації згідно з міжнародною системою якості ISO;

- створення нових підрозділів або напрямків діяльності компанії.

Переваги реінжинірингу включають:

- чіткий опис діяльності організації та її підрозділів;

- регламентацію й чітке визначення результатів роботи кожного співробітника;

- спрощення автоматизації та інформатизації процесів управління;

- відповідність до стандартів якості ISO 9000; • скорочення штатів та чіткий опис

кваліфікаційних вимог;

- прозорість бізнес-системи та легкість впровадження планово-бюджетних механізмів;

- гнучкість у побудові організаційних структур.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є системна реструктуризація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків з метою:

- спрощення організаційної структури;

- перерозподілу та мінімізації використання ресурсів;

- скорочення термінів реалізації потреб клієнтів;

- підвищення якості обслуговування.

Реінжиніринг бізнес-процесів не слід плутати з такими завданнями, як:

- автоматизація обробки інформації;

- реінжиніринг програмного забезпечення;

- реорганізація організаційної структури;

- поліпшення якості продукції та послуг.

Відповідно зазначені завдання можуть вирішуватися окремо, але реінжиніринг бізнес-процесів потребує комплексного підходу. Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів включають:

- ✓ визначення бізнес-процесів, які сприяють ефективній діяльності підприємства та узгоджуються з його стратегічними цілями;

- ✓ аналіз та оцінка їх оптимальності за критеріями: якість, витрати, швидкість прийняття рішень тощо; • створення оптимальної моделі виконання процесу;

- ✓ визначення критеріїв якості для кінцевих та проміжних результатів, а також нормативів виконання;

- ✓ розробка положень, що деталізують порядок та зміст роботи кожного співробітника, залученого до бізнес-процесу;

- ✓ проведення навчання працівників.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне оновлення бізнес-процесів для прискорення реакції підприємства на зміни в вимогах споживачів при зниженні витрат, забезпечуючи злагоджену роботу команди висококваліфікованих і мотивованих фахівців. Це передбачає розробку та впровадження інноваційних ідей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, а також підвищення задоволення клієнтів. У процесі реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розроблення удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розроблення плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Бізнес-процеси підприємств часто істотно відрізняються один від одного, однак є низка загальних вимог, яким кожен із них повинен відповідати. У процесі проведення реінжинірингу можна виділити основні принципи організації бізнес-процесів

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів полягає у кардинальному оновленні існуючих процесів з метою підвищення швидкості реагування підприємства на змінні вимоги споживачів при одночасному зниженні витрат. Це досягається завдяки злагодженій роботі команди висококваліфікованих та мотивованих фахівців, які розробляють і впроваджують інноваційні ідеї, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію робочих потоків, підвищення продуктивності та якості продукції й послуг, а також покращення задоволеності клієнтів. В процесі реінжинірингу проводиться ретельний аналіз поточного стану бізнес-процесів та розробляється вдосконалена модель, максимально наближена до оптимальної. Важливою складовою є розроблення плану переходу від існуючої моделі управління до модернізованої. Незважаючи на відмінності між бізнес-процесами різних підприємств, існують загальні вимоги, які повинні бути враховані під час реінжинірингу. Основні принципи організації бізнес-процесів, що формуються в ході реінжинірингу, є універсальними та забезпечують ефективне функціонування підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів є стратегічно важливим інструментом, що дозволяє підприємству адаптуватися до швидкоплинних ринкових умов, покращити якість обслуговування клієнтів та оптимізувати ресурси. Використання інноваційних підходів та комплексне оновлення бізнес-процесів сприяє досягненню високої конкурентоспроможності та ефективності підприємства в довгостроковій перспективі.

Література

1. Туцька, Т. І., & Теплюк, М. А. (2023). Реінжиніринг бізнес-процесів в період релокації підприємства. У В. І. Чобіток (Ред.), *Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації*. Харків: Видавництво Іванченка І. С. стор 187-206
2. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
3. Riepina, I., Tepluk, M., & Yamnenko, H. (2023). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 213-236). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
4. Garafonova, O., Gruzina, I., Kozyrieva, O., Marhasova, V., Pishchenko, O., & Tarasiuk, H. (2023). Strategic perspectives of functioning of Ukrainian organizations in the conditions of eurointegration and globalization of the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957>
5. Garafonova, O., Yankovoi, R., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43–57. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140>

References

1. Tutska, T. I., & Tepluk, M. A. (2023). Reinzhyrynynh biznes-protseviv v period relokatsii pidpriemstva. U V. I. Chobitok (Red.), *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy na osnovi pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovyykh posluh v umovakh didzhytalizatsii*. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. Pp 187-206
2. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, No 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>.References
3. Riepina, I., Tepluk, M., & Yamnenko, H. (2023). The mainstream transformation of ideas into breakthrough innovations. In *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 213-236). <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>
4. Garafonova, O., Gruzina, I., Kozyrieva, O., Marhasova, V., Pishchenko, O., & Tarasiuk, H. (2023). Strategic perspectives of functioning of Ukrainian organizations in the conditions of eurointegration and globalization of the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 298–311. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957>
5. Garafonova, O., Yankovoi, R., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43–57. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140>