

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42>

УДК 005.218-022.322:658.7(045)

Барський Михайло Віталійович

аспірант кафедри зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5338-0970>

Mykhailo Barskyi

National Aviation University

**БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ
ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ****BUSINESS CONTINUITY IN THE CONTEXT
OF SUPPLY CHAIN**

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням управління безперервністю бізнесу, аналізу рівня впровадження УББ в підприємствах України та поширенню інформування і мотивування управлінського персоналу для розповсюдження УББ. Окреслено вигоди підприємств та можливості, які стають актуальними для компаній, що запровадили управління безперервністю бізнесу у власній діяльності. Висвітлено проблему ризиків глобальних ланцюгів постачання, наслідків від перебоїв у постачанні через настання ризиків, їх природа та вплив на діяльність компаній. Згруповані дослідження щодо очікувань бізнесу, локалізованого в різних країнах, стосовно загроз майбутньому зростанню, посиленню важливості стабільності глобальних ланцюгів постачання, а також заходів, які застосовують підприємства для зменшення впливу таких ризиків. Викладено інформацію про існуючий стандарт якості в сфері управління безперервністю бізнесу, можливості інтеграції процедури управління безперервністю бізнесу у загальну систему менеджменту компанії. Стаття розкриває основні етапи запровадження УББ, алгоритм прийняття управлінського рішення щодо запровадження УББ та базову команду, необхідну для старту проекту запровадження УББ на підприємстві, ролі та ступінь залученості у процес учасників такої команди.

Ключові слова: ризик, ланцюг постачання, управління безперервністю бізнесу, критичні процеси, постачання, ISO, управлінське рішення, фінансові потоки.

Summary. Existence of enterprises in times of constant increase in the speed of changes of the external and internal environment requires increased attention to ensuring the continuity of the companies' business, their compliance with their obligations to internal and external customers. Business continuity is becoming a strategic necessity for companies which plan to exist in the medium and long term, to be transparent and reliable for their own employees and for contractors and customers. The article is devoted to topical issues of business continuity management, analysis of the level of implementation of BCM in Ukrainian enterprises and the dissemination of information and motivation of management personnel for the distribution of BCM. The benefits of enterprises and opportunities that become relevant for companies that have implemented business continuity management in their own activities are outlined. The problem of risks of global supply chains, the consequences of disruptions in supply due to the occurrence of risks, their nature and impact on the activities of companies is highlighted. Clustered research on the expectations of businesses located in different countries regarding threats to future growth, the increasing importance of the stability of global supply chains, and the measures that enterprises are taking to reduce the impact of such risks. The fact of the increase in the level of influence of the risk of supply chains on business expectations for the period 2022–2023 has been demonstrated. Information about the existing quality standard in the field of business continuity management, the possibilities of integrating the business continuity management procedure into the general management system of the company is presented. The article demonstrates the main components of the procedures that are created to respond to the occurrence of risk. The material reveals the main stages of implementing business continuity management, the management decision-making algorithm for the introduction of BCM and the basic team necessary for the start of the BCM implementation project at the enterprise, the level of influence of the team members in the day-to-day activities of the enterprise, the roles and the degree of involvement of such team members in the process.

Keywords: risk, supply chain, business continuity management, critical processes, supply, ISO, management decision.

Постановка проблеми. Світ чимдалі – більше демонструє перехід до постійно збільшуваної швидкості змін в оточуючому серед-

овищі. Корпоративне, приватне, економічне життя щодня стикається з умовами невизначеності. Кількість параметрів, за якими така

невизначеність набирає силу, постійно збільшується.

Глобальні кліматичні зміни, коливання світової економіки, катастрофи природного та антропогенного характеру, зміна політичних сил, боротьба за ресурси, епідемії, зрештою – війни. Все це призводить до постійних значущих змін на ринках, до збоїв налагоджених процесів, руйнації глобальних ланцюгів постачання, тощо.

В контексті глобальних ланцюгів постачання, які охоплюють одночасно різні континенти, можливо стверджувати, що зміни оточуючого середовища виникають постійно і більше, ніж на одному етапі таких ланцюгів водночас, через що робота всіх ланок таких ланцюгів стає більш ризикованою аж до ризику припинення існування як окремих ланок ланцюгу, так і до самого ланцюга як такого.

У кожній компанії, незалежно від її масштабів та від галузі діяльності є критичні процеси. Якщо ці процеси порушуються (незалежно від зміни зовнішніх або внутрішніх умов), виживання такої компанії опиняється під загрозою.

Зміни умов ведення бізнесу, особливо критичні, непередбачувані та всеосяжні можуть нанести критичну шкоду бізнесу. Саме це і є підґрунтям для прийняття рішення про розробку і впровадження методів безперервності ведення бізнесу в компанії. За своїми характеристиками такі методи схожі із методами ризик менеджменту, проте останні мають більш узагальнений характер і значно меншу кількість точних, покрокових інструкцій щодо плану дій у кожній окремій ситуації.

Реальна картина в Україні (і не тільки) така, що у більшості компаній відсутній план безперервності бізнесу, а отже у таких компаній підвищена крихкість. В той же час ризики, пов'язані із руйнацією глобальних ланцюгів постачання фактично є одними з головних страхів бізнесу практично незалежно від того, в якій частині світу розташовано компанію. Широке розповсюдження практики запровадження в компаніях політики забезпечення безперервності бізнесу призведе до більш стійкого стабільного стану компаній в різних частинах світу, а отже – стане вкладом у забезпечення стійкості світової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз доступних досліджень та публікацій, що пов'язані з темою забезпечення безперервності бізнесу, вказують здебільшого на той факт, що ця тема є актуальною та важливою як для економіки окремих підприємств, так і для країни загалом (і не тільки України).

В той же час в Україні склалась ситуація, коли підприємства досить мало уваги приділяють загалом управлінню ризиками, та ще менше – системній роботі над впровадженням політики безперервності бізнесу.

Так, Б.М. Мушинський, аспірант Львівського Торгово-Економічного Університету, у своїй роботі «Безперервність ведення бізнесу як концепція управління фінансовою установою» пише, що в сьогоденних умовах фінансової нестабільності в Україні актуальним постає питання вивчення таких підходів до управління, які б допомогли оперативно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Коли такі зміни несуть непередбачуваний характер та наносять вагомої шкоди для організації варто застосовувати засоби та методи Безперервності ведення бізнесу (Business continuity) та кризового управління (Crisis management), зазначає автор [4].

У статті «Від вразливості ланцюгів поставок до їх гнучкості та стійкості для МСП» Володимир Панченко та Наталія Резнікова наголошують увагу на тому факті, що війна росії проти України викликала необхідність не тільки великим компаніям, а також й малим та середнім підприємствам звернути свою увагу на управління ризиками ланцюгів поставок. Суть управління ризиками у ланцюгах поставок полягає у прийнятті рішень, які оптимально узгоджують організаційні процеси та рішення по використанню можливостей при одночасній мінімізації ризику. Пандемія та війна спровокували запит на дослідження довгострокових наслідків серйозних збоїв у ланцюгах поставок, які можуть бути викликані стихійними лихами, політичними конфліктами та іншими негативними чинниками, стверджують автори [3].

Шнюков А.В. та Проскурня О.М. у своїй статті «Актуальність забезпечення безперервності бізнесу на логістичному підприємстві» пишуть про те, що роль логістики зростає, особливо в умовах посилення конкуренції, зниження інформаційних бар'єрів, підсилення глобалізації, тощо. Логістика стає однією з найважливіших складових стратегічного розвитку підприємств. Окрім того, війна в Україні показала, що жодна організація, включаючи державні органи, комерційні структури та приватні підприємства не може гарантувати безперервності своєї діяльності у надзвичайних ситуаціях [5].

Ризик виникнення критичних ситуацій зумовив необхідність встановлення в середовищі організації процесу ділової активності та підготовленості до різних форм дестабілізації, яка отримала згодом назву менеджменту безперервності бізнесу.

В усіх зазначених джерелах наголошується на необхідності максимально широкого поширення на підприємствах всіх форм власності менеджменту безперервності бізнесу. В той же час невисвітленою залишається проблема недостатньої поінформованості та недостатньої вмотивованості бізнесу для запровадження менеджменту безперервності бізнесу на кожному окремому підприємстві.

Мета статті. Концентроване формулювання основних відомостей щодо управління безперервністю бізнесу. Створення алгоритму прийняття управлінського рішення стосовно менеджменту безперервності бізнесу. Визначення перших кроків для підприємства при започаткуванні впровадження політики управління безперервності бізнесу. Популяризація менеджменту безперервності бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка організація при своїй роботі піддається впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Конкретні дії та їх вплив можуть бути різними для різних підприємств залежно від їх індивідуальних особливостей. Вплив факторів і зовнішнього, і внутрішнього середовища на організацію може бути як позитивним, так і негативним.

Для кожного підприємства, незалежно від виду діяльності, його масштабу чи форми власності існує певна кількість процесів, які відбуваються із заданою періодичністю і які повинні своїм завершенням давати старт іншим, так само важливим процесам. Часто початок наступного процесу неможливий без коректного завершення попереднього. Частина процесів на підприємстві не мають критичного значення і їх порушення або навіть припинення не призводять до невідворотних негативних наслідків. Інші ж навпаки – є системоутворюючими процесами або просто критичними для бізнесу. Збій, порушення або виведення з ладу таких процесів призводить до значимих негативних наслідків для підприємства аж до можливості припинення існування підприємства як такого.

Усвідомлення керівництвом компанії факту наявності критичних процесів, наслідків від порушення функціонування цих процесів та наявності факторів, що можуть негативно впливати на ці процеси, стає фундаментальною основою для прийняття рішення щодо розробки та впровадження управління безперервністю бізнесу.

Управління безперервністю бізнесу дає можливість створити синхронізовану з цілями компанії стратегічну та оперативну концепції, що забезпечують проактивне збільшення стійкості компанії до збоїв у виконанні свого основного завдання, перевірений спосіб здатності компанії відновлювати свої основні функції на достатньому рівні протягом визначеного часу після виникнення позаштатної ситуації, відносно гарантовану здатність працювати навіть після нештатних ситуацій та захищати власний бренд, тощо [1].

Глобальні ланцюги постачання є протяжними, охоплюють різні континенти, вміщують у себе процеси доставки різними видами транспорту та декілька етапів вантажних робіт, а також велику кількість компаній, які тим або іншим способом являються учасниками цього ланцюга постачання.

Саме через ці особливості глобальні ланцюги постачання знаходяться під постійним масованим впливом негативних факторів різного походження та сили. Глобальні ланцюги постачання є сукупністю великої кількості безперервних взаємозалежних процесів, частина з яких є послідовними (коректне завершення попереднього процесу дає старт наступному), а частина – паралельними, що відбуваються одночасно. Взаємозалежність процесів вносить у систему великий ризик збою функціонування частини або всього ланцюга.

Глобалізація, доступність інформації, якісні комунікації, відмінності рівня економіки в різних частинах світу призвели до того, що значима частина світового бізнесу існує завдяки функціонуванню глобальних ланцюгів постачання. Це водночас і великі можливості для економії та заробітку грошей, і головний ризик економічного характеру, який відзначає для себе вище керівництво компаніями. Ризик збою функціонування глобальних ланцюгів постачання входить у топ економічних ризиків сьогодення.

Основною практичною метою більшості компаній є прибуток та реальні кошти, які врешті компанія перерахує на рахунки власників у вигляді дивідендів. Фінансовий світ для цього потребує зрозумілого та підпорядкованого прийнятним алгоритмам контролю фінансових потоків та балансу коштів. У контексті ГЛП – балансу та контролю руху коштів в рамках ланцюга постачання.

Для визначення оптимального залишку коштів застосовуються різні моделі, зокрема модель Баумоля, котра втім передбачає досить жорсткі обмеження, а саме:

- Рух коштів точно прогнозований;
- Кошти витрачаються із постійною швидкістю;
- Надходження коштів відбувається з постійною періодичністю [2].

Збільшувана турбулентність зовнішнього та внутрішнього середовищ радикально знижує можливість дотримання таких обмежень. В той же час запровадження УББ на максимально великій кількості компаній – учасників ГЛП в свою чергу навпаки спрямовано на збільшення рівня стабільності функціонування ланцюга постачання та покращення можливості дотримання визначених обмежень.

Рівень впливу та важливості для бізнесу ризиків, пов'язаних з ланцюгами постачання досліджувала аудиторська компанія KPMG. Було проведено опитування серед керівників компаній стосовно ризиків для зростання їх бізнесів у наступні три роки. Відповіді приведені у таблиці нижче. За ними чітко можна відслідкувати, що у період 2022–2023 рр. ризики ланцюгів постачання значно зросли у своїй важливості для керівників компаній [6].

Перебої в постачанні в рамках ГЛП останніх періодів вивчаються різними установами. До при-

Ризики для зростання протягом наступних трьох років

2023

1. Геополітика і політична невизначеність*
2. Операційні питання
3. Нові/проривні технології
4. Ланцюг постачання
5. Регуляторні проблеми
6. Зміни навколишнього середовища/клімату
7. Відсоткові ставки
8. Кібербезпека
9. Репутаційний ризик
10. Персонал

2022

1. Нові/проривні технології
2. Операційні питання
3. Регуляторні проблеми
4. Зміни навколишнього середовища/клімату
5. Репутаційний ризик
6. Ризик неетичної поведінки в межах внутрішньої культури
7. Політична невизначеність
8. Відсоткові ставки
9. Повернення до територіального розмежування
10. Ланцюг постачання

*У 2023 році цей аспект був оновлений як "Геополітика і політична невизначеність". У 2022 році він називався "Політична невизначеність".

Джерело: KPMG 2023 CEO Outlook

Рисунок 1 – Ризики для зростання протягом наступних трьох років за даними KPMG

Джерело: KPMG 2023 CEO Outlook

кладу, ЄБРР провів дослідження щодо перебоїв у постачанні виробничих матеріалів. Було опитано 815 компаній з 15 країн, які є як імпортерами, так і експортерами. Опитування проводилось в травні-липні 2022. Результат: більш, ніж $\frac{3}{4}$ з опитаних компаній в останній період зіткнулися з перебоєм постачання виробничих матеріалів (рахувався час від початку пандемії). Лише п'ята частина з цих випадків стосувалась компаній з Китаю, інші перебої траплялись на інших частинах ланцюгів постачання. Вже до липня 2022 року чверть компаній зіткнулись із перебоєм у постачанні, пов'язаними із війною росії проти України (ця кількість зростає) [7].

Ті самі компанії також були опитані про те, які саме контрзаходи були здійснені для протидії перебоєм у постачанні. Очікувано можливо стверджувати, що зміни в ГЛП при цьому стались значимі і процес змін не зупиняється. Будь який крок кожного учасника ланцюга постачання із зміною того чи іншого процесу впливає на дотичні процеси і оточуючих учасників. Як кола на воді від дощу наслідки подібних лавиноподібних змін тривалий час «мерехтять на поверхні» аж поки система знову не увійде у стан відносного спокою. Логічно, що компанії із наперед продуманими сценаріями поведінки в критичних ситуаціях пройшли шлях змін значно швидше, ніж ті, у яких таких сценаріїв не було чим убезпечили свій бізнес та можливо отримали додаткову конкурентну перевагу.

Говорячи про Безперервність бізнесу, доцільно використовувати наступну термінологію:

Планування Безперервності Бізнесу (BCP – Business Continuity Planning) – процес створення системи профілактики і відновлення ділової активності компанії при боротьбі з потенційними загрозами

Управління Безперервністю Бізнесу (BCM – Business Continuity Management) – система процесів і схем реагування на потенційні ризики в разі їх настання, а також швидкого відновлення головних бізнес процесів компанії в разі їх пошкодження через настання надзвичайних ситуацій чи втілення у життя ризиків різного характеру.

План відновлення після збоїв (Disaster Recovery Plan) – детальний план, що містить докладні інструкції для відновлення роботи організації у разі виникнення збоїв.

Управління безперервністю бізнесу приділяє першочергово увагу прогнозуванню та ранньому виявленню ризиків та закріпленню відповідних запобіжних заходів проти таких ризиків. В найпростішому формулюванні УБП включає в себе планування, впровадження та постійне вдосконалення процесів протидії ризикам та їх наслідкам.

Кожне підприємство в силу своєї унікальності пройде свій власний шлях від зародження ідеї про безперервність бізнесу до реального впровадження її в життя. Проте загальна схема проходження етапів впровадження на цьому шляху виглядає наступним чином:

– Оцінка бізнес процесів – визначення головних бізнес процесів в компанії, ранжування їх за важливістю та хрупкістю;

Перебої у постачанні виробничих матеріалів

Більше половини опитаних компаній* у регіонах ЄБРР зіткнулися з перебоями постачання через транспортні проблеми*

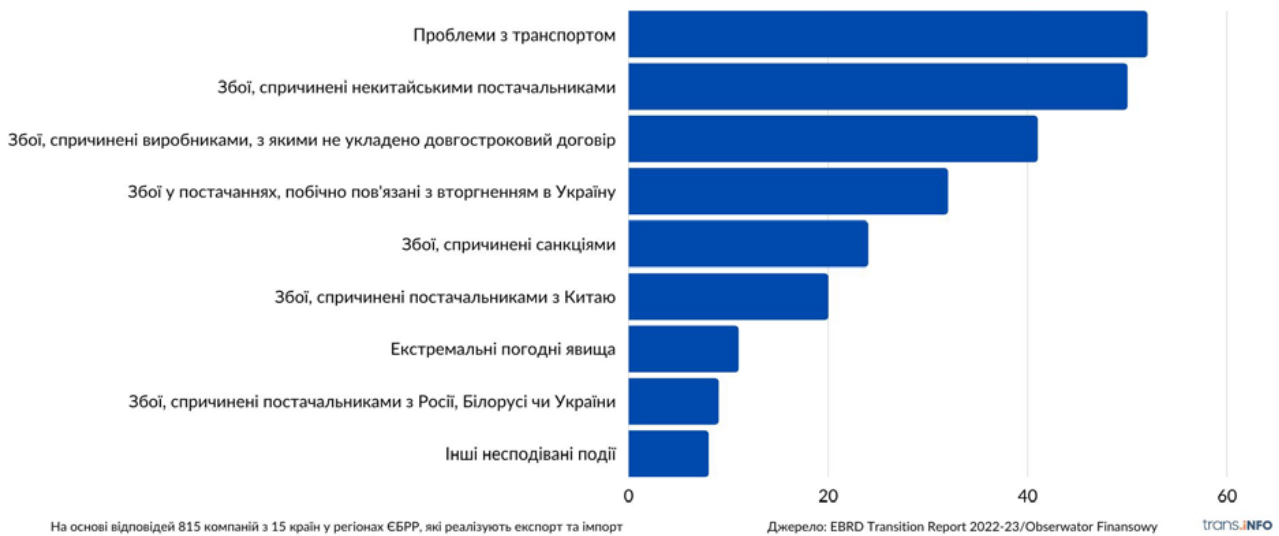


Рисунок 2 – Перебої у постачанні вир-х матеріалів за даними опитування ЄБРР

Джерело: EBRD Transition report 2022–2023

Контрзаходи для підвищення стійкості ланцюгів постачання

Понад 3/4 опитаних компаній зробили кроки для підвищення стійкості ланцюга постачання*

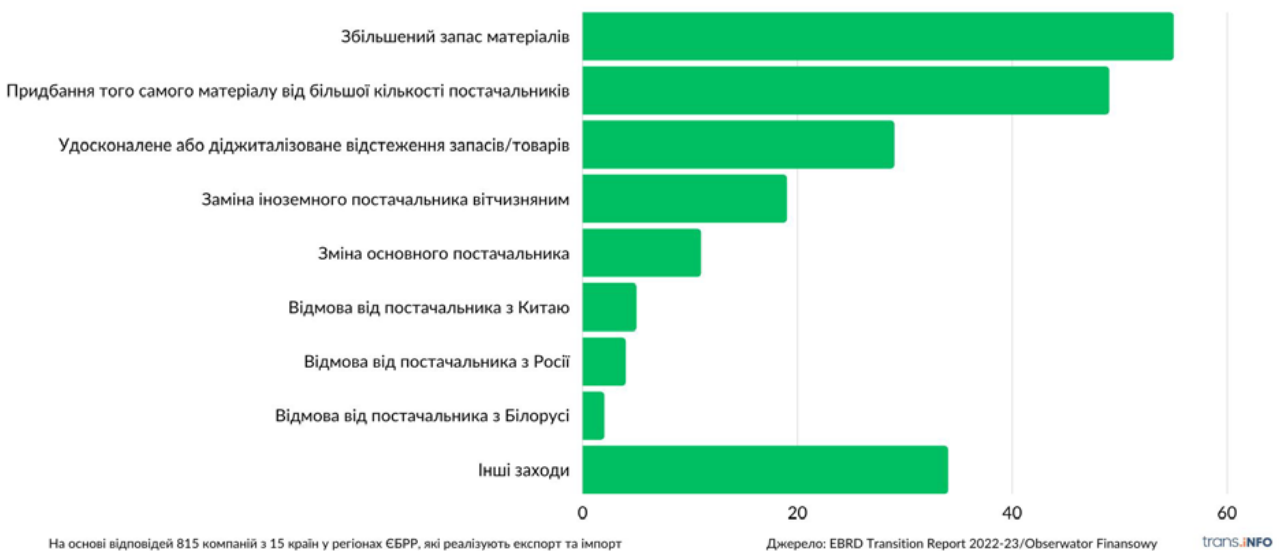


Рисунок 3 – Контрзаходи для підвищення стійкості ланцюгів постачання за даними опитування ЄБРР

Джерело: EBRD Transition report 2022–2023

– Формулювання ризиків – ідентифікація ризиків для визначених бізнес процесів компанії, оцінка впливу таких ризиків на головні бізнес процеси;

– Аналіз підприємства – які варіанти попередження та протидії ризикам вже запроваджені, а де є «оголені» для ризиків місця;

– Розробка стратегії – глобальне бачення;

– Розробка та впровадження планів, інструкцій, порядків дій для персоналу у випадку настанні тих чи інших ризиків. Тут визначаються способи реагування на надзвичайні ситуації, способи управління інцидентами, методи забезпечення можливості функціонування персоналу, доступу до робочих потужностей, комунікація як всере-

дині, так і ззовні компанії, забезпечення діяльності управлінського апарату, відновлення бізнес процесів тощо;

– Тестування планів, впровадження їх у життя, впровадження та дотримання графіку тренувань.

Кожне підприємство розробляє свої власні схеми та плани дій при настанні кожної конкретної ситуації. В основі більшість із них включає в себе інакше сформульовані, проте по суті такі елементи:

– Ідентифікація ситуації, оцінка масштабу збитку, закінчення дії ризику або продовжуваність + у випадку продовжуваності прогноз по можливому майбутньому рівню збитку;

– Дії, направлені на стримування / припинення інциденту при паралельному збереженні життя та здоров'я персоналу;

– Дії, пов'язані із підтриманням життєдіяльності критично важливих процесів компанії;

– Фіксація проблеми (гірше вже не повинно бути), початок дій згідно плану аварійного відновлення;

– Комунікація із зовнішнім середовищем / відповідними службами;

– Поступовий вивід компанії на нормальну роботу.

Чим більшим є підприємство і чим більшу кількість коштів менеджмент цього підприємства готовий інвестувати в управління безперервністю бізнесу – тим більш ймовірно, що таке підприємство піде шляхом отримання відповідного сертифіката, який засвідчить для партнерів підприємства факт того, що в даній компанії потурбувались про стабільність і власну безперервність.

Існує стандарт ISO, котрий якраз засвідчує запровадження в компанії управління безперервністю бізнесу. Це ISO 22301. Перші публікації ISO:22301 стартували не так давно – у 2012 році. Останнє відоме оновлення – у 2019р. У стандарті докладно викладені вимоги до імплементації та підтримці системи менеджменту, що направлена на захист від впливу надзвичайних ситуацій, зменшення ймовірності їх виникнення, а також на підготовку процесів реагування та відновлення якщо ці ситуації все ж трапляються.

ISO:22301 запозичує свою структуру з базової структура ISO для стандартів системи менеджменту, що означає полегшену інтеграцію її в існуючу систему управління.

Управління безперервністю бізнесу вимагає від підприємства інвестування достатньо великих сум в грошах та значимих ресурсів робочої сили і часу. Це є основною причиною (окрім незнання або нехтування), через яку на підприємствах не приділяють уваги таким процесам. В той же час є **вигоди** для компаній, які все ж зробили потрібні інвестиції.

– Продовження / швидке відновлення критично важливих функцій компанії;

– Виконання власних зобов'язань перед клієнтами та контрагентами;

– Дієве функціонування менеджменту;

– Забезпечення функціонування персоналу;

– Прогнозованість та надійність компанії на ринку;

– Аудит процесів (також корисно);

– Впевненість працівників у власному роботодавцеві;

– Рейтинг / вагомість / впливовість компанії у своїй сфері;

– Збільшений шанс на виживання.

Алгоритм прийняття управлінського рішення стосовно менеджменту безперервності бізнесу:

1. Інформація. Інформування вищого керівництва компанії про УББ та його актуальність.

2. Аналіз можливих втрат при відсутності УББ і настанні критичної ситуації.

3. Оцінка актуального стану підприємства, наскільки воно готове до нештатних ситуацій в даний момент.

4. Готовність виділити грошові та інші ресурси для впровадження УББ.

5. Створення команди (внутрішній ресурс, зовнішні консультанти або міксована схема).

6. Постановка цілей та часових рамок.

7. Старт проекту.

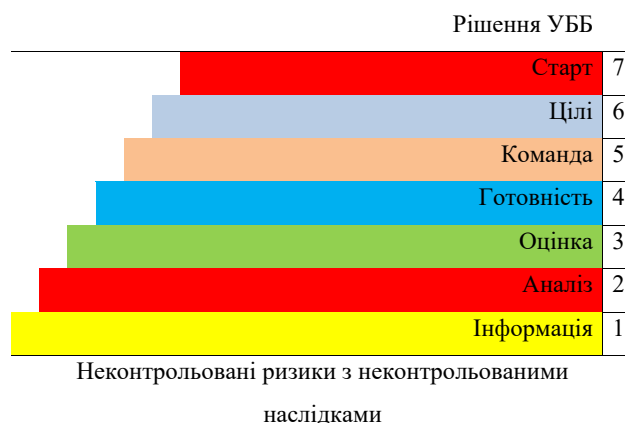


Рисунок 4 – Алгоритм прийняття управлінського рішення

Джерело: сформовано автором

Команда проекту. Команда проекту несе відповідальність за дотримання політики та керівництво діяльністю менеджменту безперервності бізнесу у всій організації. До складу зазвичай входить особа вищого управлінського складу компанії, яка і несе загальну відповідальність за програму УББ на підприємстві.

Учасник команди № 1 – менеджер із забезпечення безперервності бізнесу (людина, яка загалом несе відповідальність за УББ в компанії).

Учасник команди № 2 – помічник менеджера УББ. Учасник команди № 3 – Адміністративний помічник.

Учасник № 4...n – представники від бізнес підрозділів компанії.

Під час відпрацювань (тренувань) з процесів УББ до таких тренувань залучається переважна кількість працівників підприємства.

Висновки. Управління безперервністю бізнесу слабо розповсюджене серед українських (і не тільки) підприємств. В той же час турбулентність світової економіки лише збільшується так само, як збільшується кількість та рівень ризиків, які впливають на глобальні ланцюги постачання на всій протяжності ланцюга.

Запровадження УББ на підприємстві на перших кроках здається процесом надто складним та дорогим, проте пандемія, війна і незрозумілі ризикові перспективи вказують на те, що це розумна та навіть необхідна інвестиція. Прийняття фундаментальних методів та планів відновлення є необхідністю для довготривалих перспектив існування та розвитку успішного бізнесу.

План УББ повинен включати в себе управлінську структуру, схему комунікацій та покрокові інструкції і плани дій як мінімум для критичних процесів і важливих процесів та підрозділів організації.

Недостатня поінформованість менеджменту компаній про УББ сповільнює поширення «безперервних» компаній на ринку так само, як і висока грошова та ресурсна вартість «вхідного квитка». Тож широке розповсюдження інформації про УББ у бізнес виданнях, профільних ЗМІ, наукових конференціях покликано привертати увагу до УББ, збільшувати загальну кількість спеціалістів, навчених впроваджувати УББ в компаніях, створенню більшої кількості уніфікованих процесів по впровадженню, що має створити передумови для полегшення, здешевлення впровадження УББ для бізнесу і як результат зміцнюватиме економіку країни/регіону.

Список використаних джерел:

1. Проскурня О.М. Удосконалення системи організації виробництва енергетичних підприємств через впровадження менеджменту безперервності бізнесу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 20(1296). С. 102–106.
2. Мельникова К.В. Фінансові потоки в логістичних системах: конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 84 с.
3. Панченко В., Резнікова Н. Від вразливості ланцюгів поставок до їх гнучкості та стійкості для МСП. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/vid-vrazlyvosti-lancyugiv-postavok-do-yih-gnuchkosti-ta-stijkosti-dlya-msp/> (дата звернення: 11.12.2023).
4. Мушинський Б.М. Безперервність ведення бізнесу як концепція управління фінансовою установою. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку* : науково-практична інтернет-конференція. URL: https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2018/112.pdf (дата звернення: 11.12.2023).
5. Шнюков А.В., Проскурня О.М. Актуальність забезпечення безперервності бізнесу на логістичному підприємстві. *Збірник матеріалів ІХ науково-практичної конференції «Управління якістю в фармацевтиці»*. URL: <http://surl.li/qgfb1> (дата звернення: 14.12.2023).
6. Дослідження KPMG 2023 CEO Outlook. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/10/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html> (дата звернення: 18.12.2023).
7. Європейський Банк Реконструкції та Розвитку. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report-2022-23> (дата звернення: 27.12.2023).

References:

1. Proskurnia O. M. (2018) Udoshkonalennia systemy orhanizatsii vyrobnytstva enerhetychnykh pidpriemstv cherez vprovadzhennia menedzhmentu bezperervnosti biznesu. *Visnyk NTU "KhPI"*, no. 20(1296), pp. 102–106. (in Ukrainian)
2. Melnykova K. V. (2008) *Finansovi potoky v lohistychnykh systemakh*: konspekt lektsii. Kharkiv: Vyd.KhNEU, 84 p. (in Ukrainian)
3. Panchenko V., Rieznikova N. "Vid vrazlyvosti lantsiuhiv postavok do yikh hnuchkosti ta stiikosti dlia MSP". Available at: <https://www.industry4ukraine.net/publications/vid-vrazlyvosti-lancyugiv-postavok-do-yih-gnuchkosti-ta-stijkosti-dlya-msp/> (in Ukrainian)
4. Mushynskiy B. M. Bezperervnist vedennia biznesu yak kontseptsiiia upravlinnia finansovoiu ustanovoiu. *Ekonomichna kibernetika: teoriia, praktyka ta napriamky rozvytku*: naukovo-praktychna internet-konferentsiia. Available at: https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2018/112.pdf (in Ukrainian)
5. Shniukov A. V., Proskurnia O. M. Aktualnist zabezpechennia bezperervnosti biznesu na lohistychnomu pidpriemstvi. *Zbirnyk materialiv IX naukovo-praktychnoi konferentsii "Upravlinnia yakistiu v farmatsii"*. Available at: <http://surl.li/qgfb1> (in Ukrainian)
6. Doslidzhennia KPMG 2023 CEO Outlook. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/10/kpmg-global-ceo-outlook-survey.html> (in Ukrainian)
7. Ievropeyskiy Bank Rekonstruktsii ta Rozvytku. Available at: <https://www.ebrd.com/transition-report-2022-23> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 18.01.2024