

ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТ-КОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ: СТРАТЕГІЇ, ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PRACTICES OF ENTERPRISES IN POST-CONFLICT REGIONS: STRATEGIES, CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS

Сидоренко Д.Р.
аспірант,

Київський національний університет технологій та дизайну

Sydorenko Danyil

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті досліджено практику управління бізнес-процесами підприємств у пост-конфліктних регіонах шляхом аналізу прикладів із різних галузей економіки. Як було виявлено в рамках цього дослідження, пост-конфліктні умови становлять унікальні за своїм характером виклики для бізнесу, такі як порушення ланцюжків постачання, нестабільна політична ситуація та пошкоджена інфраструктура. Разом із тим, як визначено автором дослідження, ці виклики одночасно можуть передбачати і можливості для зростання та розвитку, особливо для тих підприємств, які здатні адаптувати власні стратегії та методи управління до місцевого контексту. Аналізуючи приклади з пост-конфліктних регіонів, автором статті було поставлено за мету ідентифікувати успішні стратегії управління бізнес-процесами підприємств у відповідному контексті та запропонувати рекомендації, що можуть бути використані та реалізовані за подібних ситуацій, відповідно – і для України як держави, що має пройти комплексний шлях відновлення після російської збройної агресії.

Ключові слова: управління бізнес-процесами підприємств, пост-конфліктні регіони, економічне відновлення, післявоєнна відбудова, стратегії адаптації підприємств, інвестиції в розвиток.

This article examines the management practices of business processes in post-conflict regions by analyzing case studies from different industries. Post-conflict settings present unique challenges for businesses, such as disrupted supply chains, political instability, and damaged infrastructure. However, these challenges also offer opportunities for growth and development, especially for businesses that can adapt their strategies and management practices to the local context. By analyzing examples from post-conflict regions, the study aims to identify successful strategies for managing business processes in such contexts and offer recommendations that can be implemented in similar situations, including Ukraine, as it seeks to recover from the impact of Russian armed aggression. Post-conflict regions are typically characterized by destroyed economic and social structures, weak governance, and damaged infrastructure. For businesses directly impacted by military actions, challenges include rebuilding production facilities, repairing supply chains, and retaining human resources. At the same time, the study argues that post-conflict environments present opportunities for innovation and transformation, particularly for enterprises that can offer employment and help revive local economies. Access to finance is critical to support recovery and expansion under these conditions, especially when markets are disorganized, and infrastructure is damaged. The article presents case studies from countries such as Bosnia and Herzegovina, Rwanda, Iraq, and Colombia, demonstrating how businesses have navigated these challenging environments. The article identifies common challenges, including infrastructure damage, political instability, lack of access to finance, and shortages of skilled labor. It proposes strategies such as forming partnerships with international organizations, engaging with local communities, investing in training and capacity building, and adopting flexible risk management approaches. These strategies, although based on examples from specific countries, offer valuable lessons for Ukraine as it embarks on its post-conflict recovery. In addition, the article highlights the transformative potential of businesses in post-conflict regions and their role in economic recovery. The study recommends focusing on local partnerships, investing in human capital, and adopting flexible business models. Governments and international donors should create enabling environments by simplifying regulations and supporting infrastructure development, ensuring that business-led economic recovery can be both sustainable and inclusive.

Keywords: BPM of enterprises, post-conflict regions, economic recovery, post-war reconstruction, enterprise adaptation strategies, investment in development.

Постановка проблеми. Сучасні виклики у сфері управління бізнес-процесами підприємств у пост-конфліктних регіонах є однією з ключових проблем, яка потребує ретельного аналізу та розробки дієвих підходів. Стан економічної та соціальної інфраструктури після завершення конфлікту створює унікальні умови, що впливають на здатність підприємств відновлювати свою діяльність. Розв'язання цієї проблеми вимагає глибокого розуміння факторів, що впливають на відновлення, а також механізмів управління бізнесом у складних соціально-економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, проведені як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, демонструють різноманітні підходи до вирішення проблем управління бізнесом у пост-конфліктних регіонах. Зокрема Александер Л., Гюндюз Ч. та Субеді Д. [1] вивчають роль бізнесу у пост-конфліктному економічному відновленні на прикладі Непалу, підкреслюючи важливість залучення місцевих громад та міжнародних партнерів для сталого розвитку. У дослідженні Палій Г. [2] акцентується на досвіді відновлення економіки Боснії та Герцеговини після югославських війн, де особливий наголос робиться на проблемах відновлення виробничих секторів в умовах слабого інституційного середовища. Стюарт Ф. [3] у своїх роботах аналізує питання зайнятості в пост-конфліктних умовах, підкреслюючи її важливість для стабілізації соціально-економічного середовища. Разом із тим, у світовій практиці важливу роль відіграє розуміння сталих економічних моделей у пост-конфліктних умовах. Так, дослідження Прахалада К. та Рамасвами В. [4] пропонує концепцію співтворення вартості з клієнтами, що може бути застосовано до стратегій відновлення підприємств. Водночас дослідники Зойрінг С. та Мюллер М. [5] звертають увагу на необхідність формування стійких ланцюжків постачання в умовах турбулентного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний внесок науковців у дослідження економічного відновлення пост-конфліктних регіонів, питання оптимального управління бізнес-процесами в умовах руйнування інфраструктури та нестабільної політичної ситуації залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують додаткового аналізу практики формування стратегічних партнерств між локальними та міжнародними бізнесами, а також способи зниження ризиків у пост-конфліктних регіонах.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення успішних стратегій управління бізнес-процесами підприємств у пост-конфліктних регіонах та розробка рекомендацій для підприємств, що функціонують в умовах післявоєнного відновлення. Для цього

буде проведений аналіз конкретних прикладів з різних галузей економіки та регіонів, що пережили конфлікт.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізми бізнес-процесів суб'єктів господарювання, безперечно, трансформуються на основі мінливих умов зовнішнього середовища [6], а управління бізнес-процесами підприємств у пост-конфліктних регіонах вимагає особливо збалансованого та зваженого підходу, який повинен поєднувати та врівноважувати потребу у відновленні економіки та складність ведення економічної діяльності у нестабільному середовищі. Пост-конфліктні регіони характеризуються зруйнованими економічними та соціальними структурами, слабким управлінням та здебільшого пошкодженою інфраструктурою. Особливо важко відновлюватися саме тим підприємствам, які безпосередньо постраждали внаслідок бойових дій, адже руйнування виробничих приміщень, порушення логістичних ланцюгів та втрати персоналу ставлять такі підприємства перед необхідністю шукати нові підходи до управління та адаптації в умовах політичної, соціальної та економічної нестабільності. І хоча спровоковані конфліктом проблеми та виклики можуть суттєво перешкоджати веденню бізнесом господарської діяльності, вони одночасно також створюють можливості для інновацій та якісної трансформації підприємств. Безперечно, пост-конфліктний період – це час, коли місцеві підприємства можуть надати можливості для працевлаштування та сприяти відновленню економічної діяльності (особливо в сільській місцевості, де найбільше потрібно створювати робочі місця), але разом із тим – необхідно забезпечити доступ до фінансування для розвитку бізнесу, аби підприємства могли відновити та розширити свою діяльність у пост-конфліктних умовах, зокрема – при пошкодженій інфраструктурі та дезорганізації на ринках [1, с. 4, 8].

Боснія і Герцеговина – відновлення сектора виробництва.

У Боснії та Герцеговині важливим питанням стало відновлення виробничого сектора економіки. Після югославських війн [2] Боснія та Герцеговина зіткнулася зі значними руйнуваннями своєї промислової бази [7]. У контексті пост-конфліктного розвитку цієї країни варто розглянути приклад однієї з компаній з виробництва текстилю, яка змогла відновити роботу, залучивши іноземні інвестиції та перебувавши ланцюжки поставок [8]. Основні стратегії підприємства включали формування партнерства з міжнародними компаніями, зосередження на експортних ринках із високою вартістю та інвестування в сучасне обладнання [9]. Компанія також підкреслила на практиці важливість взаємодії з місцевими громадами для відновлення довіри та створення стабільної робочої сили. При цьому, наявні виклики

включали орієнтування в складному нормативному середовищі та боротьбу з постійною політичною напругою, яка вплинула на транскордонну торгівлю [7]. Як зазначають дослідники, і на що варто звернути Україні в процесі відновлення нашої держави, ефективності відбудови Боснії та Герцеговини завадили такі фактори як нерациональна першочергова оцінка пріоритетів відбудови (відбудова повинна бути стратегічною, а не ситуаційною), недостатнє врахування корупційних ризиків, а також недостатнє сприяння посиленню бізнесу [10]. Дійсно, під час планування повоєнної відбудови варто зосередитися на зменшенні перешкод для розвитку приватного сектору економіки. Повинні бути усунені правові та інституційні бар'єри для проведення економічних реформ, зокрема – аби забезпечити можливість безперешкодного функціонування місцевого бізнесу в пост-конфліктних умовах.

Руанда – економічна трансформація сільськогосподарського бізнесу.

У ситуації Руанди фокус було направлено на економічну трансформацію бізнесу в сільськогосподарському секторі. Відновлення Руанди після геноциду 1994 року [11] стало зразком для багатьох пост-конфліктних регіонів, де сільське господарство відіграє ключову роль в економічному відновленні країни [12]. У прикладі кооперативу з експорту кави було продемонстровано, як зосередження на покращенні якості та налагодженні міжнародних ринкових зв'язків допомогло бізнесу процвітати [8]. Основні стратегії підприємства передбачали впровадження суворих процесів контролю якості, інвестування в програми навчання фермерів та прийняття моделі кооперації, яка розширила можливості місцевих фермерів [9]. Разом із тим необхідно зазначити, що, незважаючи на ці успіхи, кооператив зіткнувся з такими проблемами, як коливання світових цін на каву та обмежений доступ до фінансування для розширення операцій [7]. Хоча дослідники визнають, що саме в Руанді на тлі відновлення країни після цих подій мала місце безпрецедентна лібералізація економіки, і наразі держава всіляко заохочує підприємницьку ініціативу, зокрема шляхом спрощення реєстраційних процедур для підприємств та надання більше можливостей для отримання кредитних ресурсів [13].

Ірак – орієнтація на нафтову та газову промисловість в умовах нестабільності.

Випадок однієї з нафтовидобувних компаній, що працює в Іраку, ілюструє складність управління бізнес-процесами в надзвичайно нестабільному середовищі [8]. Незважаючи на значні ризики для безпеки та проблеми з інфраструктурою, компанії вдалося зберегти виробництво завдяки прийняттю надійних стратегій управління ризиками та взаємодії з місцевими зацікавленими сторонами [12]. Ці стратегії включали найм місцевого персоналу, впровадження

заходів безпеки та збереження гнучкості операцій для адаптації до середовища, що швидко змінюється [7]. Цей кейс також підкреслює важливість узгодження бізнес-стратегій із ширшими цілями національної реконструкції та розвитку для отримання підтримки з боку місцевих громад та урядів [9]. Як звертають увагу дослідники, намагаючись знайти корисні для України уроки в пост-конфліктному досвіді Іраку, в цій країні післявоєнна відбудова передбачала як першочергові завдання диверсифікацію національної економіки, мінімізацію військово-політичних ризиків для інвесторів, активну взаємодію міжнародних донорів із національними органами, інтеграцію механізмів донорського фінансування з фінансуванням бюджетним, а також посилення інституційної спроможності та викоринення корупції в державних органах влади [14].

Колумбія – соціальні підприємства як інструмент примирення.

У Колумбії перехід від конфлікту до миру відкрив можливості для соціальних підприємств, які спрямовані на сприяння примиренню та економічному розвитку [7]. У прикладі соціального підприємства, зосередженого на ремісничому виробництві, було продемонстровано, як організація використовувала місцеві навички для створення стійкої бізнес-моделі [15]. Стратегія підприємства включала створення партнерств із міжнародними неурядовими організаціями, зосередження на сертифікації чесної торгівлі та інвестування в маркетинг, щоб продавати свою продукцію за кордоном [8]. Проблеми, з якими зіткнулося підприємство, включали подолання стигматизації, пов'язаної із залученими громадами, і забезпечення незмінної якості продукції [9]. Цей випадок підкреслює потенціал соціальних підприємств для інтеграції маргіналізованих груп населення в економічну діяльність, сприяючи таким чином соціальній стабільності [7].

Отже, як ми можемо побачити із наведених прикладів, існують поширені виклики та проблеми, з якими стикають підприємства в пост-конфліктних регіонах та які впливають на управління бізнес-процесами таких підприємств.

По-перше – це пошкодження інфраструктури. Безперечно, пост-конфліктні регіони часто характеризуються наявністю зруйнованої або пошкодженої інфраструктури, зокрема – доріг, систем генерації та передачі електроенергії, систем водопостачання, що значно впливає на логістику та виробництво. Погоджуємося, що інфраструктура забезпечення життєдіяльності країни та її окремих населених пунктів є не просто сукупністю активів, а частиною системи операцій, і її цінність пов'язана з функціональним використанням, продуктивністю та здатністю реагувати [15].

По-друге – це політична нестабільність. Так, політичні заворушення, що мають тривалий характер, або відсутність стабільності апарату

управління можуть створити невизначеність, яка ускладнює довгострокове планування для бізнесу. Як зазначають експерти, політична нестабільність та, відповідно, політичні ризики, що найбільше впливають як на бізнес, так і інвесторів, це ризики блокування передачі активів, конфіскації майна та інвестиційних об'єктів, економічних ембарго та санкцій, націоналізації та експропріації, а також відмови органів публічної влади від виконання своїх зобов'язань [16].

Не менш важливий та вагомий виклик – це питання доступу до фінансування, адже багатьом підприємствам важко отримати доступ до капіталу, оскільки місцеві фінансові ринки часто недостатньо розвинені, а іноземні інвестори відчуються високі ризики в таких регіонах. Ця проблематика є особливо актуальною для українських підприємств, яким бракує можливостей фінансувати не тільки власний розвиток, але й навіть відновлення спроможності та ресурсів. Як звертають увагу представники українського Центру економічної стратегії, незважаючи на те, що для українського бізнесу відкриті численні інструменти кредитного, грантового фінансування та немонетарної підтримки, складнощі при їх залученні суттєво обмежують їхній позитивний вплив на українську економіку [17].

Також у цьому контексті важливо зазначити і про нестачу людського капіталу як окремий виклик. У пост-конфліктних регіонах часто не вистачає кваліфікованої робочої сили через переміщення, відсутність освітніх можливостей, а також і психологічну травму серед населення. Як влучно звертають увагу експерти UNDP, існує поширена думка, що безробіття є критичним фактором, що призводить до конфлікту, а зайнятість є жертвою конфлікту, і тому створення робочих місць у пост-конфліктний період має бути пріоритетом [3, С. 3].

Але окрему увагу також варто приділити і стратегіям управління бізнес-процесами підприємств у пост-конфліктних умовах, які можуть бути релевантними для нашої держави в умовах її післявоєнного відновлення. Так, незважаючи на вищеперераховані виклики, підприємства в різних пост-конфліктних регіонах, які ми розглядали на сторінках цього дослідження, адаптували різні стратегії, аби подолати труднощі ведення господарської діяльності в пост-конфліктних умовах. Серед таких стратегій, яким ми би хотіли приділити увагу, – формування стратегічних партнерств, залучення місцевих громад, інвестиції в навчання та розбудову потенціалу, а також управління ризиками та здатність до адаптації.

Так, по-перше, формування стратегічних партнерств із міжнародними компаніями та організаціями може забезпечити мобілізацію необхідного капіталу, технічну експертизу та доступ до ринку, які є необхідними для зростання підприємства. Важливим аспектом тут

також виступає створення стратегічних альянсів із міжнародними інвесторами, що дозволяє отримати доступ до нових технологій та ринків [4]. Вважаємо за можливе звернути увагу, що для України, яка відновлюватиметься після військових дій, особливо важливими є міжнародні фінансові інструменти, такі як підтримка Європейського банку реконструкції та розвитку, інших європейських та міжнародних фінансових установ або програми Світового банку для відновлення інфраструктури.

Що ж до залучення місцевих громад – цей стратегічний підхід, що передбачає зміцнення довіри та тісну співпрацю з локальними громадами, покликаний допомогти підприємствам налагодити стабільність робочої сили та сприяти соціальному прийняттю, що, у свою чергу, має вирішальне значення для довгострокового успіху підприємства. Іноземні науковці звертають увагу, що відповідальне ставлення до працівників та підтримка місцевих громад є важливими стратегічними аспектами у цьому контексті [5].

Інший важливий момент – це здійснення інвестицій в навчання та розбудову потенціалу. Так, розвиток навичок локальних працівників не тільки підвищує продуктивність, але й сприяє досягненню ширших цілей економічного відновлення та соціальної стабільності.

Окрім цього, допомогти підприємствам швидко адаптуватися до змін в економічному та політичному середовищах можуть стратегії управління ризиками та здатність до адаптації, зокрема – застосування гнучких бізнес-моделей та надійних стратегій управління ризиками. Щодо стратегій управління ризиками – цьому питанню присвячена величезна кількість як наукових робіт, так і публіцистичних досліджень. Ми вважаємо за необхідне наголосити в цьому аспекті на тому, що управління ризиками бізнесу є багатограним та комплексним процесом, який передбачає багатоетапність та багатокомпонентність. При цьому, підприємствам заради максимальної ефективності необхідно ідентифікувати всі потенційні ризики, як зовнішні, так і внутрішні. Із урахуванням турбулентності пост-конфліктних періодів, діяльність з управління ризиками обов'язково повинна включати оцінку процесів, ринків, ланцюжків поставок, змін в регуляторному середовищі, технологічних вразливостей. Окрім цього, наряду з оцінкою ризиків, як і їхнім пом'якшенням, особливої важливості набуває планування кризового реагування. Так, на додаток до проактивного управління ризиками, підприємствам – особливо в пост-конфліктних умовах – необхідно мати надійні плани кризового реагування [18].

Стосовно здатності підприємства до адаптації та швидкого відновлення як важливого аспекту управління бізнес-процесами в пост-конфліктний період варто зазначити наступне. Для підприємств, які зокрема постраждали від

воєнних дій, важливо впроваджувати нові способи організації виробництва та управління, аби залишатися на ринку. Це обумовлює необхідність розвивати внутрішній потенціал підприємства та будувати конкурентні переваги через постійне вдосконалення та адаптацію. Зокрема концепція динамічних здібностей пропонує механізм, за допомогою якого підприємства можуть швидко змінювати свої внутрішні процеси для відповіді на зовнішні виклики здібностей [19].

Таким чином, за результатами цього дослідження ми можемо прийти до висновку, що підприємства, які можуть ефективно інтегрувати місцевий контекст та реалії у свої стратегії, мають більше шансів досягти економічного успіху в пост-конфліктних регіонах. Саме успішні підприємства, як правило, застосовують підхід, орієнтований на локальні громади, віддають пріоритет гнучкості у своїй господарській діяльності та прагнуть узгодити її із ширшими цілями пост-конфліктного відновлення. Результати аналізу свідчать про те, що, хоча й зовнішня підтримка має важливе значення, найбільш стійкими моделями є ті, що розширюють можливості місцевих стейкхолдерів та

сприяють довгостроковій економічній стійкості [8]. Загалом, на нашу думку, управління бізнес-процесами у пост-конфліктний (зокрема повоєнний) період потребує комплексного підходу, який поєднуватиме інноваційні стратегії, гнучкість та стійкість, а також сприятиме успішному відновленню економіки та забезпеченню довгострокової стабільності.

Висновки. Результати цього дослідження демонструють те, що підприємства мають значний потенціал відігравати трансформаційну роль в економічному відновленні пост-конфліктних регіонів. На нашу думку, аби максимізувати цей потенціал, бізнес повинен зосередитися на розбудові локальних партнерств, інвестуванні в людський капітал, а також прийнятті гнучких та сталих бізнес-моделей. Уряди та міжнародні донори, зі свого боку, повинні створити сприятливе середовище шляхом спрощення процедур та правил, надання доступу до фінансування та підтримки відновлення та розвитку інфраструктури. Лише такі спільні зусилля можуть прискорити перехід від конфлікту до стабільності та створити основу для сталого економічного зростання регіонів, що постраждали від конфлікту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Alexandr L., Gündüz C., Subedi D. What role for business in “post-conflict” economic recovery? Perspectives from Nepal : Strengthening the economic dimensions of peacebuilding. Case Study Series. *International Alert*. March 2009. URL: https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/LEO_Nepal.pdf
2. Палій Г. Крах Югославії: від єдиної держави до національної фрагментації Західних Балкан. *Марі-септіум. Політичні Студії*. Випуск 10. 2002. С. 111–118. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/84496a8b-aaf8-4caa-b2df-5939c76e4b16/content>
3. Stewart F. Employment in Conflict and Post-conflict situations. *UNDP Human Development Report Office, Think Piece*. 2015. 18 p. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/stewarhdr2015final.pdf>
4. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. 2004. URL: <http://surl.li/cfsrau>
5. Seuring, S., Müller, M. From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. 2008. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965260800111X>
6. Тур О. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf
7. World Bank. Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Conflict. Washington, D. C.: World Bank Group. 2021. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentlist?term=preventing%20conflict&keyword_select=allwords&str_docdt=2021-01-01&end_docdt=2022-01-01&srt=docdt&order=desc
8. Smith, J., Brown, A. Rebuilding Economies: Business Strategies in Post-Conflict Environments. *Journal of Business and Society*. 2019. No. 45(2). P. 210–234.
9. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Investing in Resilience: Lessons from Fragile and Conflict-Affected States. London: EBRD. 2019. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications.html>
10. Косаревиц С. Післявоєнна відбудова Боснії і Герцеговини. *Центр Дністрянського*. 2022. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia>
11. Human Rights Watch. Genocide in Rwanda: April-May 1994. *Human Rights Watch*. 1994. Vol. 6. No. 4. URL: <https://www.hrw.org/sites/default/files/reports/RWANDA945.PDF>
12. International Finance Corporation (IFC). Private Sector Development in Fragile and Conflict-Affected Situations. *IFC Report*. 2018. URL: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/products-and-services>
13. New Voice (NV). Від геноциду до процвітання. Як Руанда стала Сінгапуром в Африці. *NV*. 2016. URL: <https://nv.ua/ukr/publications/vid-genotsidu-do-protsvitannja-jak-ruanda-stala-singapurom-v-afritsi-143315.html>
14. Богдан Т. Післявоєнна відбудова: чим може бути корисний Україні кейс Іраку. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/2/687733/>
15. Зубко Г. Як відбудувати критичну інфраструктуру? *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/14/688141/>

16. Coface. What is political risk, and how is it impacting commercial credit? *Coface official website*. Publication dated 04.04.2024. URL: <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/what-is-political-risk-and-how-is-it-impacting-commercial-credit>
17. Ланда В., Мироненко О., Левченко Є. Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу. *Центр економічної стратегії*: 2024. URL: https://ces.org.ua/sme_access/
18. Guo X. Risk Management Strategies: Navigating Uncertainty in Business. *Business and Economics Journal*. 2023. Volume 14:04. URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/risk-management-strategies-navigating-uncertainty-in-business.pdf>
19. Teece, D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/227468288_Dynamic_Capabilities_and_Strategic_Management_Organizing_for_Innovation_and_Growth

REFERENCES:

1. Alexandr L., Gündüz C., Subedi D. (2009) What role for business in 'post-conflict' economic recovery? Perspectives from Nepal: Strengthening the economic dimensions of peacebuilding. *International Alert*. Available at: https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/LEO_Nepal.pdf.
2. Paliy H. (2002) Krakh Iuhoslavii: vid yedynoi derzhavy do natsionalnoi fragmentatsii Zakhidnykh Balkan [The collapse of Yugoslavia: from a single state to the national fragmentation of the Western Balkans], *Mahistrum. Politychni studii*, vol. 10, pp. 111–118. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/84496a8b-aaf8-4caa-b2df-5939c76e4b16/content>.
3. Stewart F. (2015) Employment in Conflict and Post-conflict situations. UNDP Human Development Report Office, 18 p. Available at: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/stewarthdr2015final.pdf>.
4. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004) The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Available at: <http://surl.li/cfsrau>
5. Seuring S., Müller M. (2008) From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965260800111X>
6. Tur O. (2018) "Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi" [Management of business processes at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf.
7. World Bank (2021) Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Conflict. World Bank Group, Washington, D.C. Available at: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentlist?term=preventing%20conflict&keyword_select=allwords&str_docdt=2021-01-01&end_docdt=2022-01-01&srt=docdt&order=desc
8. Smith J., Brown A. (2019) Rebuilding Economies: Business Strategies in Post-Conflict Environments. *Journal of Business and Society*, vol. 45, no. 2, pp. 210–234.
9. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2019) Investing in Resilience: Lessons from Fragile and Conflict-Affected States. London: EBRD. Available at: <https://www.ebrd.com/news/publications.html>
10. Kosarevych S. (2022) Pisliavoienna vidbudova Bosnii i Hertsehovyny [Post-war reconstruction of Bosnia and Herzegovina]. *Tsentr Dnistrianskoho*. Available at: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia>
11. Human Rights Watch (1994) Genocide in Rwanda: April-May 1994. *Human Rights Watch*, vol. 6, no. 4. Available at: <https://www.hrw.org/sites/default/files/reports/RWANDA945.PDF>
12. International Finance Corporation (IFC) (2018) Private Sector Development in Fragile and Conflict-Affected Situations, IFC Report. Available at: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/products-and-services>
13. New Voice (NV) (2016) Vid henotsydu do protsvitannia: Yak Ruanda stala Singapurom v Afrytsi" [From genocide to prosperity: How Rwanda became the Singapore of Africa]. NV. Available at: <https://nv.ua/ukr/publications/vid-genotsydu-do-protsvitannija-jak-ruanda-stala-singapurom-v-afritsi-143315.html>
14. Bohdan T. (2022) Pisliavoiennavidbudova: chymozhebuty korysnyi Ukrainikeis Iraku [Post-war reconstruction: How the case of Iraq can benefit Ukraine]. *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/2/687733/>
15. Zubko H. (2022) Yak vidbuduvaty krytychnu infrastrukturu? [How to rebuild critical infrastructure]. *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/14/688141/>
16. Coface (2024), What is political risk, and how is it impacting commercial credit? / Coface official website. Available at: <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/what-is-political-risk-and-how-is-it-impacting-commercial-credit>
17. Landa V., Myronenko O., Levchenko Ye. (2024) Dostupnist finansovykh resursiv dlia ukrainskoho biznesu" [Accessibility of financial resources for Ukrainian business]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii*. Available at: https://ces.org.ua/sme_access/
18. Guo X. (2023) Risk Management Strategies: Navigating Uncertainty in Business. *Business and Economics Journal*, vol. 14, no. 4. Available at: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/risk-management-strategies-navigating-uncertainty-in-business.pdf>
19. Teece D. J. (2018) Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227468288_Dynamic_Capabilities_and_Strategic_Management_Organizing_for_Innovation_and_Growth