

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-42>

УДК 338.23

СПЕЦІАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

SPECIAL PRINCIPLES OF TRANSFORMATION OF ENTERPRISES' MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS

Моторнюк Уляна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8628-3560>

Йосипчук Володимир Мирославович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9083-6301>

Касперський Павло Григорович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1079-5968>

Motorniuk Uliana, Yosypchuk Volodymyr, Kasperskyi Pavlo
Lviv Polytechnic National University

У статті виокремлено й охарактеризовано спеціальні принципи трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу. До переліку таких принципів віднесено: принцип орієнтації на кінцевого споживача, принцип стратегічної орієнтації змін, принцип поєднання економічних та соціальних аспектів трансформації, принцип постійного вдосконалення, принцип врахування інтересів стейкхолдерів та принцип прогнозування кон'юнктури ринку. Знання і розуміння зазначених принципів дає змогу забезпечити ефективність процесів трансформації управлінських процесів та спрямувати їх у потрібне русло. Крім того, створюються можливості і для розвитку суб'єктів господарювання та підвищення їхньої конкурентоспроможності у повоєнний період відновлення економіки. Усе це позитивно вплине і на забезпечення економічної безпеки підприємств.

Ключові слова: бізнес-процес, економічна безпека, повоєнний бізнес, трансформація бізнесу, управлінський процес, управління.

In today's environment, the need to transform the management processes of enterprises is inevitable. Such actions are necessary for companies to better adapt to new conditions, be more flexible and gain an advantage in the competitive struggle during the post-war reconstruction period. Potential areas of such transformation include digitalisation of business entities' management processes, ensuring sustainable supply in the post-war economic recovery, human resource development, increasing management innovation, adapting business models, updating development strategies, optimising the organisational structure of management, restoring partnerships with business entities, etc. In general, the transformation of management processes in the post-war economic recovery allows enterprises to use available resources (often significantly limited) more efficiently, stabilise operations, ensure business growth and become more competitive. These steps are essential for businesses in the context of post-war economic security. At the same time, to ensure the effectiveness of such a transformation, we need to strictly adhere to certain principles, i.e. the basic assumptions for its implementation. In this article, we have identified and characterised particular principles of transformation of management processes of enterprises in the context of post-war economic security of business. The list of such principles includes the following: the principle of end-user

orientation, the principle of strategic orientation of changes, the principle of combining economic and social aspects of transformation, the principle of continuous improvement, the principle of taking into account the interests of stakeholders, and the principle of forecasting market conditions. Knowledge and understanding of these principles allow us to ensure the effectiveness of management transformation processes and direct them in the right direction. In addition, it also creates opportunities for developing business entities and enhancing their competitiveness in the post-war economic recovery period. All this will have a positive impact on the economic security of enterprises.

Keywords: business process, economic security, post-war business, business transformation, management process, management.

Постановка проблеми. Період війни істотно впливає на кожного суб'єкта господарювання, додаючи здебільшого проблем, невизначеності та труднощів. Тому часто неминучою є необхідність трансформації управлінських процесів, щоб в період післявоєнної відбудови краще адаптуватись до нових умов, бути більш гнучким та зуміти здобути перевагу у конкурентній боротьбі. Потенційними напрямками такої трансформації є цифровізація управлінських процесів суб'єктів господарювання, забезпечення сталості постачання в умовах післявоєнної відбудови економіки, розвиток людських ресурсів, підвищення інноваційності управління, адаптація бізнес-моделей суб'єктів господарювання, актуалізація (чи розроблення) стратегії розвитку, оптимізація організаційної структури управління, відновлення партнерства із суб'єктами бізнес-середовища тощо.

Загалом трансформація управлінських процесів в умовах післявоєнної відбудови економіки дає змогу підприємствам ефективніше використовувати наявні ресурси (нерідко, істотно обмежені), стабілізувати операційну діяльність, забезпечувати зростання бізнесу та бути більш конкурентоспроможними. Це важливо у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу. Водночас, щоб забезпечити ефективність такої трансформації, слід неухильно дотримуватись певних принципів, тобто базових вихідних положень її здійснення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики трансформації управлінських процесів підприємств на засадах використання різних механізмів зробило чимало науковців, а саме: В. Брич, О. Борисяк, А. Бурковська, А. Василик, Ю. Копчак, М. Кулинич, О. Кузьмін, М. Матвеев, В. Міщенко, С. Невмержицька, А. Полторац, О. Потьомкіна, Н. Ринкевич, А. Сухорукова, І. Токмакова, В. Томах, Н. Хорунжак, Н. Філіпова, Д. Шатохін, З. Шацька та ін.

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств висвітлена у працях таких науковців як Т. Адаменко, З. Береза,

С. Васильчак, І. Воловельська, Н. Гапак, Н. Гічова, Т. Гордієнко, В. Дикань, С. Довбня, І. Дочинець, З. Живко, К. Зіненко, Г. Іващенко, О. Ілляшенко, Т. Кобелева, Г. Козаченко, Ю. Мірнова, М. Небава, О. Ольшанська, Т. Романчик, Н. Сисоліна, О. Сосновська, А. Ткаченко, В. Третьяк, О. Чубукова, І. Шевченко, Ю. Ярова, О. Ярошенко тощо. Цими та іншими авторами, зокрема, розкрито особливості формування системи економічної безпеки, оцінювання її рівня, ознаки забезпечення, огляд існуючих підходів до її трактування, класифікацію видів економічної безпеки, систему її діагностування, еволюцію її змісту, виявлення шляхів її підвищення, складові її формування, виявлення загроз економічної безпеки тощо.

Результати огляду й узагальнення наукової літератури свідчать про те, що повоєнний період для суб'єктів господарювання, з одного боку, є часом чималих можливостей, а з іншого – періодом існування значної кількості ризиків, що стосуються економічної нестабільності, нових ринкових викликів, соціокультурних змін, технологічних викликів, регуляторних змін, політичної невизначеності тощо. Очевидним є те, що такі ризики істотно впливають на діяльність підприємств та на їхню економічну безпеку. Відтак, зрозуміло, що це все слід враховувати під час трансформації управлінських процесів суб'єктів господарювання у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу, здійснюючи ідентифікування відповідних принципів.

Мета статті. Метою статті є виокремлення та характеристика спеціальних принципів трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення теорії і практики дає змогу розглядати принципи трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу у розрізі загальних і спеціальних. Загальні такі принципи, як відомо, є загальноновизнаними, застосовуються у різних галу-

зях та для розв'язання різних економічних завдань без істотних змін, є більш масштабними тощо [1–4]. Своєю чергою, спеціальні принципи стосуються конкретної сфери та використовуються для розв'язання конкретних завдань. Для них не характерний високий рівень стандартизованості та універсальності.

Результати виконаних досліджень дають змогу до переліку спеціальних принципів трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу віднести такі:

- принцип орієнтації на кінцевого споживача;
- принцип стратегічної орієнтації змін;
- принцип поєднання економічних та соціальних аспектів трансформації;
- принцип постійного вдосконалення;
- принцип врахування інтересів стейкхолдерів;
- принцип прогнозування кон'юнктури ринку.

Охарактеризуємо виокремлені принципи.

Заходи з трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу повинні здійснюватися з урахуванням орієнтації на кінцевого споживача. Це дає змогу на виході отримувати такі управлінські процеси, які найкраще відповідають очікуванням та потребам цільової аудиторії (наприклад, власників, генерального директора, департаменту зовнішньоекономічної діяльності, центру комунікацій тощо).

У цьому контексті під час трансформації управлінських процесів підприємств слід чітко розуміти, хто є отим кінцевим споживачем, якими є його потреби та інтереси, якими є слабкі місця у задоволенні цих потреб та інтересів і що слід вдосконалити, щоб виправити ситуацію.

Дотримання принципу орієнтації на кінцевих споживачів створює також передумови для підвищення лояльності останніх під час виконання робіт у межах трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу. Тим самим можна буде отримати цінну інформацію від ключових стейкхолдерів змін, а також вже із початків вибудовувати з ними довгострокові взаємовигідні відносини.

Нерідко орієнтація на кінцевого споживача дає змогу генераторам трансформації управлінських процесів виявляти можливості для впровадження інноваційних рішень та більш

ефективного використання наявних ресурсів (які у період повоєнного відновлення бізнесу нерідко є доволі обмеженими).

Під час трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу слід дотримуватись і принципу стратегічної орієнтації змін. Мова, зокрема, йде про те, щоб під час процесів такої трансформації орієнтуватись на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання, фокусуватись на стратегічно важливих завданнях, розуміти стратегічні вигоди, ризики і можливості, зосереджуватись на стратегічний успіх і впровадження стратегічних змін. Тим самим, під час трансформації управлінських процесів стратегічний чинник повинен превалювати на тактичний.

Врахування принципу стратегічної орієнтації змін дає змогу усім стейкхолдерам цих процесів чітко розуміти, у якому напрямку підприємство розвиватиметься у майбутньому в період післявоєнної відбудови, які цілі при цьому наявні та спроектувати на це необхідність трансформації управлінських процесів. Завдяки цьому створюються передумови генерування унікальних рішень у ході трансформації з думкою про довгострокову перспективу. Члени проектної команди матимуть ясну і чітку візію дій, яка визначатиме увесь подальший напрямок їхніх робіт. Крім того, стратегічна орієнтація змін уможливорює й ефективне використання наявних ресурсів та отримання довгострокових конкурентних переваг.

У ході трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу слід зважати і на принцип поєднання економічних та соціальних аспектів трансформації. Як відомо, економічні такі аспекти часто є домінуючими і пов'язані з такими поняттями, як підвищення продуктивності, оптимізування витрат, збільшення обсягів реалізації продукції, покращення управлінської ефективності, розширення можливостей отримання прибутків, підвищення ліквідності та фінансової стійкості, зменшення фінансових ризиків, пошук нових джерел залучення фінансових ресурсів тощо. Водночас, для забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах повоєнного відновлення економіки слід також зважати на соціальну складову. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [5–8], період війни істотно впливає на персонал підприємства. Це стосується і посилення психологічного стресу через різні причини, і створення загрози для життя і здоров'я працівників, і

потенційної чи реальної втрати їхнього майна, і необхідності більшої їхньої підтримки з боку керівництва тощо. Вочевидь, що ігнорувати усі ці аспекти під час трансформації управлінських процесів у повоєнний період не можна.

З іншого боку, сучасне бізнес-середовище щораз більше акцентує увагу на важливості компаній бути більш соціально відповідальними перед суспільством, працівниками, власниками, споживачами тощо [9–12]. Крім того, соціальні аспекти сьогодні є домінуючими у контексті залучення талановитих фахівців для посилення кадрового потенціалу, одержання інвестицій, підвищення довіри клієнтів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Вочевидь, трансформація управлінських процесів у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу повинна відбуватися і в межах цих соціальних аспектів, а не лише економічних.

Надалі слід охарактеризувати принцип постійного вдосконалення, на який слід теж зважати під час трансформації управлінських процесів у повоєнний період. Як відомо, ідея постійного вдосконалення пов'язана із концепцією «lean management» і передбачає постійний пошук можливостей для впровадження покращень [13–15], а не обмеження себе разовими діями. Таке постійне вдосконалення у повоєнний період позитивно впливатиме на забезпечення конкурентоспроможності, швидке адаптування до ринкових змін, підвищення ефективності, генерування інноваційних ідей, покращення якості продукції, зменшення витрат тощо.

Принцип врахування інтересів стейкхолдерів теж слід брати до уваги під час трансформації управлінських процесів у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу. Перш за все ефективні комунікації із такими стейкхолдерами мінімізують зони виникнення потенційних конфліктів, полегшують виконання робіт у ході трансформації, сприяють згуртованості цих зацікавлених осіб навколо покращень. Окрім того, цей принцип вже на ранніх етапах реалізації відповідних проектів трансформації дає змогу виявити відмінності в інтересах різних груп стейкхолдерів та прийти до спільного знаменника. Також важливо загалом розуміти очікування різних стейкхолдерів від процесів трансформації. Тим самим можна сподіватись на більший рівень їхньої підтримки у цих процесах. Як наслідок, рішення щодо трансформації будуть більш збалансовані й обґрунтовані,

адже враховуватимуть думки різних груп впливу.

Активна співпраця із стейкхолдерами під час трансформації управлінських процесів усуватиме й проблему їхнього опозиційного ставлення до майбутніх змін. Часто ігнорування думок стейкхолдерів призводить до створення вагомих перешкод з їхнього боку у ході виконання відповідних робіт.

Прогнозування кон'юнктури ринків теж має бути обов'язковим спеціальним принципом трансформації управлінських процесів у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу. Таке прогнозування уможливорює зв'язок потенційних змін із новими трендами зазначеної кон'юнктури, сприяючи «адаптуванню» цих змін до змін бізнес-середовища. Інформація про майбутні параметри ринкової кон'юнктури сприяє теж формуванню унікальної товарної пропозиції, яка б найбільш повно відповідала інтересам цільової групи споживачів. Із урахуванням цього здійснюватиметься і трансформація управлінських процесів.

Слід зауважити, що виокремлені й охарактеризовані спеціальні принципи трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу відповідають вимогам взаємної належності, несуперечливості та повноти, на важливості цього акцентують увагу науковці [16–18].

Висновки. За результатами виконаних досліджень виокремлено й охарактеризовано ключові спеціальні принципи трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу (принцип орієнтації на кінцевого споживача, принцип стратегічної орієнтації змін, принцип поєднання економічних та соціальних аспектів трансформації, принцип постійного вдосконалення, принцип врахування інтересів стейкхолдерів та принцип прогнозування кон'юнктури ринку). Кожен із зазначених спеціальних принципів разом із загальними такими принципами формує базове концептуальне підґрунтя до здійснення процесів трансформації. Дотримання цих принципів є обов'язковим у ході виконання відповідних робіт.

Перспективи подальших досліджень за проблемою повинні полягати у вивченні умов та обмежень ефективності заходів з трансформації управлінських процесів підприємств у контексті повоєнного забезпечення економічної безпеки бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36 (1). С. 109–113.
2. Андрієнко М. Проблема визначення загальних принципів державного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. № 16. С. 5–19.
3. Михайлова Н. В. Загальні ознаки та принципи управління ризиками туристичної фірми. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 6 (2). С. 222–226.
4. Романенко Є. О. Принципи і функції державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018. № 1 (1). С. 91–99.
5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
6. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. Вип. 4. С. 88–93.
7. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6.
8. Kuzmin O., Kolinko N., Zhezhukha V. Efficiency Evaluation of Employees' Innovative Activity of the Enterprise. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2020. Vol. 6. Issue 5. P. 68–75.
9. Бєлотородова М. Соціальна відповідальність закладів індустрії гостинності в Україні: ретроспективний аналіз. *Економічні горизонти*. 2023. № 3 (25). С. 36–46.
10. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176–186.
11. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. №6 (53). С. 405–416.
12. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2020. Vol 30. Springer, Cham. P. 161–178.
13. Бек О., Петецький І. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2017. Вип. 863. С. 12–16.
14. Пономаренко І., Козачук А. Побудова клієнтоорієнтованості шляхом застосування концепції lean-менеджменту. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 9. С. 48–52.
15. Маматова Т. В., Сергієнко Е. О. Зміни організаційної культури публічних інституцій при впровадженні підходу «Lean». *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 7. С. 60–63.
16. Нагірська К. Є., Герус Я. Є. Принципи та вимоги до формування звітності підприємств: управлінський аспект. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2013. № 10 (2). С. 176–183.
17. Воронкова І. Ю. Принципи оцінювання потенціалу кластероутворення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12.
18. Овчарук В. В. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 46–51.

REFERENCES

1. Hromko, L. S. (2018). Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoi diialnosti pidpriemstva: metodolohichniy aspekt [Principles of personnel management in the context of anti-crisis activities of an enterprise: methodological aspect]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. 36 (1), pp. 109–113.
2. Andriienko, M. (2015). Problema vyznachennia zahalnykh pryntsypiv derzhavnoho upravlinnia [The problem of defining general principles of public administration]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state-building*, no. 16, pp. 5–19.
3. Mykhailova, N. V. (2011). Zahalni oznaky ta pryntsypy upravlinnia ryzykamy turystychnoi firmy [General features and principles of travel agency risk management]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, no. 6 (2), pp. 222–226.
4. Romanenko, Ye. O. (2018). Pryntsypy i funktsii derzhavnoho upravlinnia [Principles and functions of public administration]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, no. 1 (1), pp. 91–99.

5. Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 48.
6. Pshyk-Kovalska, O. O., & Kovalskiy, O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, no. 2, vol. 4, pp. 88–93.
7. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., & Petrenko, V. M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, no. 6.
8. Kuzmin, O., Kolinko, N., & Zhezhukha, V. (2020). Efficiency Evaluation of Employees' Innovative Activity of the Enterprise. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, vol. 6, issue 5, pp.68–75.
9. Bieloborodova, M. (2023). Sotsialna vidpovidalnist zakladiv industrii hostynnosti v Ukraini: retrospektyvnyi analiz [Social responsibility of hospitality industry institutions in Ukraine: a retrospective analysis]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, no. 3 (25), pp. 36–46.
10. Ivanova, M. I., Shvets, V. Ia., Sannikova, S. F., Varianychenko, O. V., & Bardas, A. V. (2023). Sotsialna vidpovidalnist yak kliuchova kompetentsiia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Social responsibility as a key competence for sustainable development of enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 3, pp. 176–186.
11. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in times of war]. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, no. 6 (53), pp. 405–416.
12. Ortynska, N., Kuzmin, O., Ovcharuk, V., & Zhezhukha, V. (2020). Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 30. Springer, Cham, pp. 161–178.
13. Bek, O., & Petetskiy, I. (2017). LEAN-menedzhment yak innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia vyrobnytstvom [LEAN management as an innovative approach to production management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika. Lohistyka – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Logistics*, issue 863, pp. 12–16.
14. Ponomarenko, I. V., & Kozachuk, A. (2021). Pobudova kliientoorientovanosti shliakhom zastosuvannia kontseptsii lean-menedzhmentu [Building customer focus by applying the concept of lean management]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, issue 9, pp. 48–52.
15. Mamatova, T. V., & Serhienko, E. O. (2010). Zminy orhanizatsiinoi kultury publichnykh instytutsii pry vprovadzhenni pidkhodu «Lean» [Changes in the organisational culture of public institutions when implementing the Lean approach]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no. 7, pp. 60–63.
16. Nahirska, K. Ie., & Herus, Ya. Ie. (2013). Pryntsypy ta vymohy do formuvannia zvitnosti pidpriemstv: upravlinskyi aspekt [Principles and requirements for the formation of enterprise reporting: the management aspect]. *Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy – Economic sciences. Series: Accounting and finance*, no. 10 (2), pp. 176–183.
17. Voronkova, I. Iu. (2015). Pryntsypy otsiniuvannia potentsialu klasteroutvorennia [Principles for assessing cluster formation potential]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, no. 12.
18. Ovcharuk, V. V. (2018). Pryntsypy pobudovy ta vykorystannia system administruvannia v upravlinni pidpriemstvamy z urakhuvanniam yevrointehratsiinykh protsesiv [Principles of building and using administration systems in the management of enterprises with regard to European integration processes]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, no. 8, pp. 46–51.