

Radionova, N. "Oblikova polityka yak metodolohichna osnova upravlinnia pidpriemstvom" [Accounting policy as a methodological basis of enterprise management]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, no. 2-3 (2015): 53-60.

Slobodianyuk, Yu. B., and Khomenko, Yu. O. "Orhanizatsiia oblikovoi polityky v Ukraini: problemy harmonizatsii" [Organization accounting policy in Ukraine: problems of harmonization]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy*, no. 1 (28) (2010): 14-18.

Shpak, V. A. "Oblikova polityka - skladova orhanizatsii bukhhalterskoho obliku" [Accounting policies component account-

ing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 6 (2009): 203-205.

Shchyryba, M. "Problemy dokumentalnoho oformlennia oblikovoi polityky pidpriemstva ta shliakhy yikh vyrishennia" [The problems of documenting accounting policies and the ways of their solution]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 5 (2010): 380-384.

Yunatskyi, M. O. "Kontseptualna osnova formuvannia oblikovoi polityky pidpriemstva dlia tsilei bukhhalterskoho obliku" [The conceptual basis for the formation of accounting policy for accounting purposes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 3, no. 6 (2016): 159-163.

УДК 658.3-316.622

СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2017 КУЗЬМІН О. Є., ГОНЧАР М. Ф.

УДК 658.3-316.622

Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством

У статті систематизовано класифікацію різновидів менеджменту за низкою ознак: горизонтом спрямування, пріоритетним стилем взаємодії між керівною та керованою системами, рівнем централізації, орієнтацією, врахуванням впливу довкілля, змістом, видом діяльності, реагуванням на відхилення. У межах ознаки реагування за відхиленнями виокремлено місце стрес-менеджменту поряд із гармонійним і ризик-менеджментом. Обґрунтовано, що стрес-менеджмент є системою управління підприємством, що націлена на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. У структурі стрес-менеджменту виокремлено та охарактеризовано його невід'ємні складові: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент.

Ключові слова: стресор, стрес-менеджмент, антикризовий менеджмент, адаптивний менеджмент, реактивний менеджмент, рефлексивний менеджмент, антисипативний менеджмент.

Рис.: 3. **Бібл.:** 13.

Кузьмін Олег Євгенович – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

Гончар Михайло Федорович – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: mykhailo.f.honchar@gmail.com

УДК 658.3-316.622

Кузьмин О. Е., Гончар М. Ф. Стресс-менеджмент в системе управления предприятием

В статье систематизирована классификация разновидностей менеджмента по ряду признаков: горизонту устремления, приоритетному стилю взаимодействия между руководящей и управляемой системами, уровню централизации, ориентации, учету влияния окружающей среды, содержанию, виду деятельности, реагированию на отклонение. В пределах признака реагирования по отклонениям идентифицировано место стресс-менеджмента рядом с гармоничным и риск-менеджментом. Обосновано, что стресс-менеджмент является системой управления предприятием, нацеленной на преодоление нежелательных отклонений, которые являются существенными, экстремальными и оказывают весомое негативное влияние на функционирование предприятия. В структуре стресс-менеджмента выделены и охарактеризованы его неотъемлемые составляющие: антикризисный, адаптивный, реактивный, рефлексивный и антисипативный менеджмент.

Ключевые слова: стрессор, стресс-менеджмент, антикризисный менеджмент, адаптивный менеджмент, реактивный менеджмент, рефлексивный менеджмент, антисипативный менеджмент.

Рис.: 3. **Библ.:** 13.

Кузьмин Олег Евгеньевич – доктор экономических наук, профессор, директор Учебно-научного института экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

Гончар Михаил Федорович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: mykhailo.f.honchar@gmail.com

UDC 658.3-316.622

Kuzmin O. Ye., Honchar M. F. The Stress Management in the Enterprise Management System

The article systematizes the classification of the type of management by a number of attributes: horizon of ambition, priority style of interaction between management and managed systems, level of centralization, orientation, consideration of environmental impact, contents, type of activity, and response to deviation. Within terms of the attribute of response to deviations, place of the stress management is allocated near to the harmonic and the risk management. It has been substantiated that the stress management is the enterprise management system aimed at overcoming unwanted deviations that are significant, extreme, and have a significant negative impact on the operation of enterprise. In the structure of the stress management, the following integral components have been allocated and characterized: crisis, adaptive, reactive, fears, and anticipative.

Keywords: stressor, stress management, crisis management, adaptive management, reactive management, fears management, anticipative management.

Fig.: 3. **Bibl.:** 13.

Kuzmin Oleh Ye. – D. Sc. (Economics), Professor, Director of the Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

Honchar Mykhailo F. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: mykhailo.f.honchar@gmail.com

Менеджмент підприємства має на меті ціле-спрямоване управління працівниками з метою досягнення встановлених цілей щодо забезпечення розвитку та ґрунтується на певних законах і закономірностях. Зокрема, управління підприємствами передбачає дотримання законів спеціалізації та інтеграції управлінських процесів, оптимального поєднання централізації та децентралізації, оптимізації витрат усіх ресурсів в управлінні, пропорційного розвитку, забезпечення внутрішньої та зовнішньої взаємодії тощо. На сучасному етапі науковці та практики виокремлюють різноманітні види менеджменту, що свідчить про багатоаспектність, різноплановість та поліформатність цього явища. У таких умовах виникає необхідність у виокремленні місця та ролі стрес-менеджменту в загальній системі менеджменту підприємства.

У літературних джерелах виокремлюють різноманітні види менеджменту, які можна класифікувати за низкою ознак, а саме:

- 1) *за горизонтом спрямування*: стратегічний, тактичний (поточний, оперативний);
- 2) *за пріоритетним стилем взаємодії між керівною та керованою системами*: ліберальний, диктаторський, комбінований;
- 3) *за рівнем централізації*: централізований, децентралізований;
- 4) *за орієнтацією*: м'який (націлений на людину), жорсткий (націлений на результат);
- 5) *за врахуванням впливу довкілля*: сталий, несталий менеджмент;

6) *за змістом*: виробничий, інноваційний, кадровий, фінансовий, інвестиційний, логістичний, маркетинговий, міжнародний тощо;

7) *за видами діяльності*: операційний, фінансовий, інвестиційний;

8) *за реагуванням на відхилення*: гармонійний, ризик-менеджмент, стрес-менеджмент.

Саме в межах останньої ознаки класифікації – за реагуванням на відхилення – пропонується виокремлювати стрес-менеджмент та всі різновиди менеджменту, пов'язані з ним, оскільки йдеться про ліквідацію та усунення небажаних відхилень, що виникають у процесі функціонування підприємства. На *рис. 1* наведено місце стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства.

Гармонійний менеджмент передбачає можливість системи управління органічно функціонувати в умовах незначних позитивних і негативних відхилень, котрі виникають у процесі функціонування підприємства. Такий менеджмент пов'язаний із іманентною властивістю системи менеджменту підприємства не реагувати або пристосовуватися до нормальних відхилень у діяльності, що створює передумови для гармонійного розвитку підприємства. Нормальні відхилення – це ті відхилення, які є неістотними в діяльності підприємства в порівнянні із запланованими параметрами та не потребують кардинальних змін і реакцій у системі управління.

Ризик-менеджмент – це система управління підприємством з урахуванням позитивних і негативних впливів різноманітних ризиків, що зумовлюють аномальні відхилення та потребують належного реагуван-

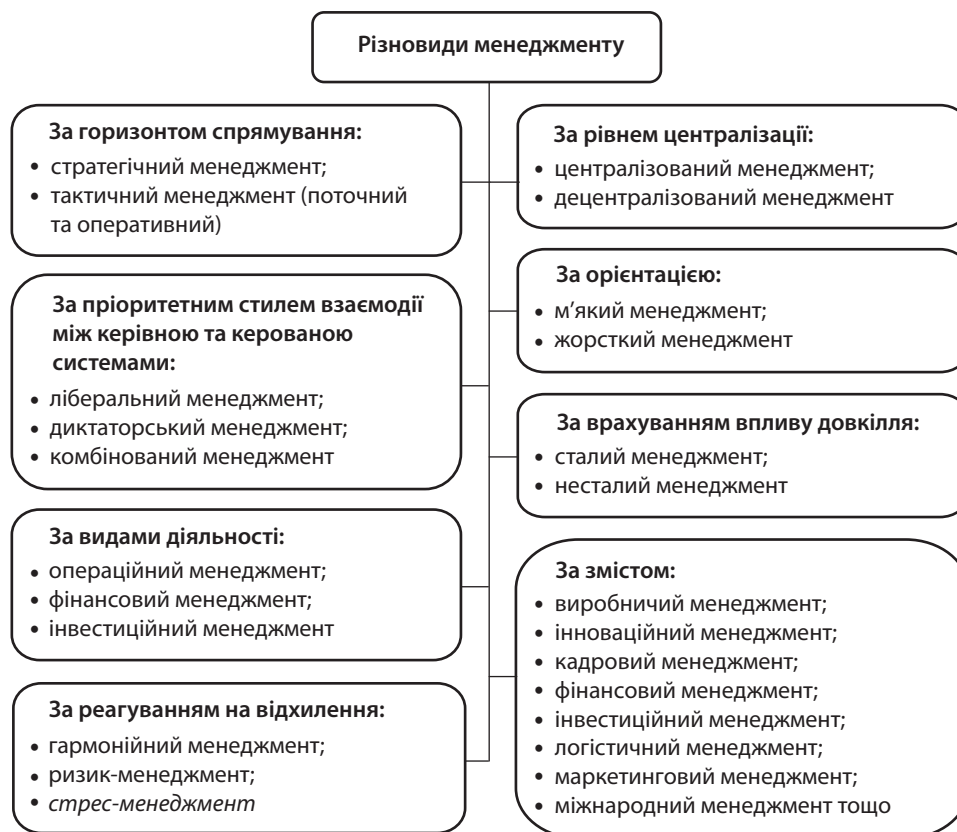


Рис. 1. Місце стрес-менеджменту в системі менеджменту підприємства

Джерело: систематизовано авторами.

ня з боку системи управління. Ризики завжди пов'язані з невизначеністю у функціонуванні підприємства, вони можуть як створювати негативні відхилення, так і формувати нові шанси для підприємства, що вимагає від підприємства відповідної реакції. При цьому йдеться насамперед про так звані «регульовані» відхилення, які є істотними, проте не критичними, екстремальними чи катастрофічними. Ризики за змістовою ознакою можуть охоплювати: соціальні, політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, фінансові, комерційні, природно-екологічні, демографічні, геополітичні тощо.

Стрес-менеджмент – це система управління підприємством, націлена на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства. Тобто йдеться насамперед про ситуації, у яких підприємство, його підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та викликають вагомий негативний наслідок. Стрес-менеджмент пов'язаний саме з усуненням негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємства.

На *рис. 2* наведено графічне інтерпретування класифікації менеджменту за ознакою реагування на відхилення.

Як видно з *рис. 2*, гармонійний менеджмент передбачає управління підприємством в умовах нормальних неістотних відхилень, ризик-менеджмент здійснюється в умовах позитивних і негативних відхилень, які є істотними (анормальними) та потребують реагування. Стрес-менеджмент, на відміну від попередніх різновидів менеджменту, реалізується в умовах екстремальних, критичних негативних відхилень від очікуваної траєкторії розвитку підприємства. Що стосується нормальних (несуттєвих) відхилень, то кожне підприємство визначає їхній рівень для себе самостійно. Зазвичай такі відхилення перебувають в межах 4–6% від планових показників та можуть сягати межі до 10%. Менеджери підприємств на несуттєві відхилення не реагують, вважаю-

чи їх природними, а також економлячи час і ресурси. Усі інші відхилення вважаються істотними та потребують реагування. При цьому істотність таких відхилень теж потребує градації та структуризації, адже коли йдеться про відхилення в межах 10–50%, вони є доволі істотними, але ще можуть бути регульованими, тобто в межах ризик-менеджменту потребують усунення, уникнення, ліквідації тощо. Якщо ж негативні відхилення фактичних параметрів діяльності в порівнянні з очікуваними перевищують 50%, то такі відхилення вже є стресовими для підприємства, оскільки вони є доволі екстремальними та непрогнозованими, можуть надалі зумовити незворотні зміни в діяльності підприємства, спричинити його рецесійний та стагнаційний стан, або ж навіть банкрутство і ліквідацію підприємства. Тому саме критичні істотні відхилення потребують усунення в контексті стрес-менеджменту. Таким чином, стрес-менеджмент пропонується розглядати як процес управління особистісними, груповими та корпоративними стресами, що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання негативних екстремальних відхилень.

Стрес-менеджмент охоплює сукупність різновидів менеджменту, які спрямовані на боротьбу із критичними небажаними відхиленнями, а саме: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент (*рис. 3*).

Антикризовий менеджмент є одним із домінуючих у структурі стрес-менеджменту, оскільки в переважній більшості стреси на підприємстві, у підрозділах та у конкретних індивідуумів зумовлюються кризами, кризовими явищами та кризовими ситуаціями. Згідно з «Великим тлумачним словником сучасної української мови» криза – це різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, переломний момент тощо [1, с. 464]. Поняття «криза» (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелам, скрутне становище. А. М. Асаул, І. П. Князь, Ю. В. Коротаєва зазначають, що криза є глибоким розладом, різким переломом, періодом загострення протиріч у будь-

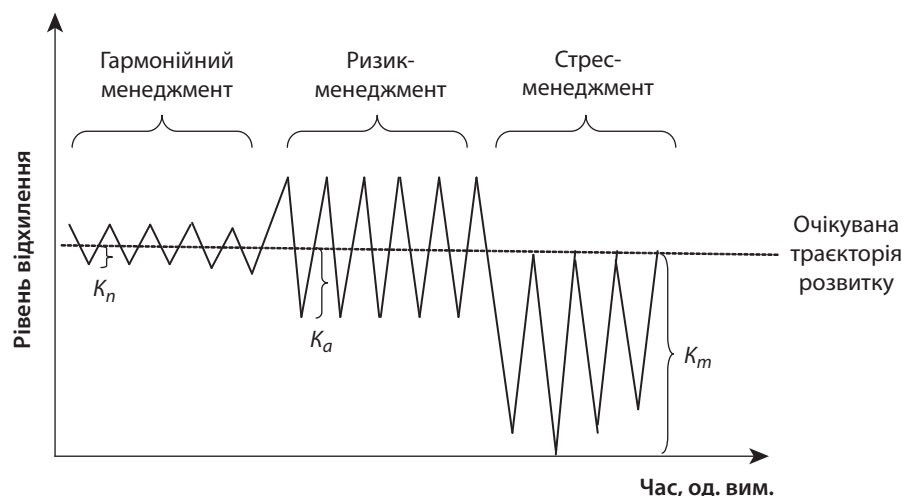


Рис. 2. Різновиди менеджменту залежно від реагування на відхилення

Умовні позначення: K_n – нормальні відхилення; K_a – анормальні відхилення; K_m – критичні (максимальні відхилення).

Джерело: авторська розробка.

- ✦ превентивне попередження криз, підготовку до їх виникнення;
- ✦ прийняття рішень та вжиття заходів щодо подолання існуючих і потенційних криз;
- ✦ уповільнення та відтермінування дії криз;
- ✦ максимальна стабілізація кризових ситуацій за рахунок використання внутрішніх та зовнішніх резервів;
- ✦ подолання наслідків кризи тощо.

Адаптивний менеджмент – це система управління підприємством, яка націлена на пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Такий різновид менеджменту має на меті адаптацію до змін, ситуацій, явищ, чинників, стресорів, які впливають на підприємство загалом, його підрозділи, види діяльності, персонал. Адаптація в контексті стрес-менеджменту є доцільною та обґрунтованою в окремих випадках, а саме:

- ✦ вплив стресорів є швидкоплинним та неістотним;
- ✦ неможливо протидіяти стресорам у будь-який інший спосіб, крім пристосування;
- ✦ доцільно з ресурсної точки зору (часової, матеріальної, інформаційної, енергетичної) пристосуватися до змін у порівнянні із протидією;
- ✦ функціонування підприємства відбувається в таких швидкоплинних умовах, що реагувати в інший спосіб на зміни не виправдано;
- ✦ система менеджменту є гнучкою, що дає змогу їй швидко змінювати свої параметри відповідно до вимог середовища функціонування;
- ✦ на підприємстві наявна розвинена система фундаментальної діагностики та експрес-діагностики, які формують якісну інформаційну базу щодо наявних і потенційних впливів стресорів на діяльність підприємства;
- ✦ існує швидкий механізм прийняття управлінських рішень щодо пристосування функціонування підприємства до змін умов діяльності;
- ✦ менеджерам підприємства притаманне динамічне мислення, що дає змогу розробляти альтернативні варіанти пристосування залежно від швидкості зміни впливу стресорів;
- ✦ у підприємства є адаптаційний потенціал, тобто можливості змінити власні параметри відповідно до впливу стресорів.

Адаптивна позиція є однією з найбільш поширених серед індивідуумів у контексті реакції на стресові ситуації, оскільки зазвичай така позиція вимагає менше зусиль, ресурсів, знань, досвіду, компетенцій, сили характеру тощо. Аналогічний підхід є доволі поширеним і в організаціях, оскільки в умовах обмеження матеріальних, фінансових, кадрових, технологічних, інформаційних та енергетичних ресурсів менеджери більшості підприємств намагаються приймати рішення, спрямовані на максимальне пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Активна позиція подолання впливу стресорів зазвичай вимагає значно більших ресурсів, часу, витрат, тому може засто-

совуватися лише потужними компаніями, що динамічно розвиваються та володіють необхідним потенціалом зростання.

Реактивний менеджмент пов'язаний зі здатністю організації реагувати на стрес-фактори, тобто із розвиненістю реакцій у межах відповіді на екстремальні та критичні негативні впливи. Згідно з «Великим тлумачним словником сучасної української мови» реакція – це дія, вчинок, що виникає у відповідь на зовнішні чи внутрішні впливи або подразники [1, с. 1018].

Реактивний менеджмент відображає рівень готовності системи управління ідентифікувати, оцінювати, враховувати, протидіяти стрес-факторам внутрішнього та зовнішнього середовища. Така готовність залежить від значного переліку чинників, ключовими серед яких є:

- ✦ рівень кваліфікованості, досвідченості, компетентності та креативності менеджерів різного рівня управління;
- ✦ налагодженість інформаційного та комунікаційного обміну в межах внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ✦ фінансово-економічний стан, стійкість та потенціал підприємства на ринку;
- ✦ конкурентоспроможність, кредитоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства;
- ✦ характеристики організаційної структури управління, її гнучкість та стійкість;
- ✦ наявність ресурсних обмежень;
- ✦ частка підприємства на ринку (монопольне чи олігопольне становище);
- ✦ інноваційний потенціал підприємства та його лідерство на ринку;
- ✦ систематичність та інтенсивність впливу стрес-факторів;
- ✦ технологічна адаптивність тощо.

З урахуванням вищевказаних чинників у контексті реактивного менеджменту підприємство може обирати певні підходи щодо реагування на впливи, а саме:

- ✦ *наступальний підхід*: націлений на активну реакцію, яка передбачає активну протидію стресорам, їх усунення, подолання чи ліквідацію;
- ✦ *оборонний підхід*: має на меті забезпечення захисту підприємства від стрес-факторів, формування безпекової системи, підвищення рівня захищеності тощо;
- ✦ *бездіяльнісний (вичікувальний) підхід*: передбачає ігнорування стрес-факторів та відсутність будь-яких реакцій з боку підприємства з метою моніторингу подальшого розвитку впливу стресорів.

Реактивний менеджмент у теорії та практиці доволі часто пов'язують із поняттям вразливості організації, яка відображає її захищеність у певному середовищі функціонування. Чим вищий рівень безпеки на підприємстві, тим відчутніше воно може реагувати на будь-які загрози і стає менш вразливим до впливу стресорів.

Понад 30 років у теорії менеджменту фігурує *рефлексивний менеджмент*. Поняття «рефлексія» має

латинське походження і у перекладі означає віддзеркалення, відображення. Рефлексивне управління ґрунтується на реалізації функцій пізнання, об'єктивізації та проектування. Тобто рефлексивне управління починається з виконання когнітивної функції, яка передбачає максимальне дослідження, усвідомлення, спостереження, ідентифікацію стану функціонування підприємства, виявлення усіх наявних і потенційних стресорів, вивчення максимального спектра інформаційних даних, отримання думок експертів, консультантів, працівників тощо. У межах другої функції – об'єктивізації – виникає потреба в найбільш достовірній діагностиці ситуації, її переосмисленні на засадах усунення суб'єктивності, упередженості, стереотипності та непрофесійності в діях менеджерів, що дає змогу відобразити реальну дійсність, усвідомити сутнісну інформаційну картину щодо впливу стресорів на діяльність підприємства. Цей етап є одним із найбільш важливих, оскільки він пов'язаний із аналітичними здібностями, компетенціями, інтелектуальними даними, дослідницькими та креативними талантами менеджерів різного рівня управління. У межах проектувальної функції менеджери підприємства формують на альтернативних засадах прогнози та плани розвитку діяльності підприємства в умовах найбільш оптимального варіанта подолання стресорів [9–12]. Рефлексивний менеджмент значною мірою ґрунтується на суб'єктивному підході в управлінні, оскільки ключову роль тут відіграє менеджер як особистість, котрий здатний належним чином сприймати реальність, адекватно її оцінювати, відбирати релевантну інформацію, усвідомлювати проблеми та причини їх виникнення, продукувати якісні управлінські рішення щодо подолання стресів у стратегічному та тактичному вимірах, водночас бути стресостійким та об'єктивним.

Щодо *антисипативного менеджменту*, то поняття «антисипація» походить від латинського «*anticipatio*» – передбачення, попереднє уявлення про що-небудь, очікування [3, с. 28]. На думку О. Є. Кузьміна, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник, М. Є. Адамів та О. А. Хілухи, антисипативний менеджмент є цілеспрямованою діяльністю, що передбачає завчасну ідентифікацію потенційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі на основі системного дослідження слабких сигналів та формування сценаріїв потенційного розвитку з метою прийняття рішень випереджувального характеру [13, с. 17]. Таким чином, антисипативний менеджмент спрямований на запобігання стресам у діяльності підприємства та його працівників та на ідентифікацію потенційних критичних відхилень на основі слабких сигналів, що відображають інформацію про потенційні загрози. Тобто, інформація про будь-яке потенційне явище проходить шлях від слабого сигналу, який свідчить про ймовірність її настання, до сильного сигналу, який демонструє високу ймовірність виникнення події. Слабкі сигнали відображають ранні, первинні ознаки майбутніх подій, явищ, змін, які на ймовірнісних засадах інформують про ймовірнісний характер потенційних змін та можливі загрози. У сучасних високодинамічних, мінливих і малопрогнозованих умовах функціонування

вкрай важливо вміти ідентифікувати слабкі сигнали виникнення потенційних стресорів на ранніх етапах для їх завчасного усунення, попередження, уникнення тощо. Як свідчать виконані дослідження, антисипативний менеджмент в структурі стрес-менеджменту дає змогу:

- ✦ розпізнавати перші прояви виникнення потенційних стресорів;
- ✦ відстежувати динаміку перетворення слабких сигналів щодо стресорів у сильні;
- ✦ прогнозувати та оцінювати потенційні наслідки від зростання ймовірності настання потенційних стресорів;
- ✦ приймати управлінські рішення, націлені на запобігання, уникнення чи усунення потенційних стресорів;
- ✦ забезпечити очікуваний розвиток та життєздатне функціонування підприємства на засадах завчасного реагування на потенційні стресори тощо.

Варто зауважити, що всі вищенаведені різновиди менеджменту в структурі стрес-менеджменту є тісно взаємопов'язаними та взаємодіючими, можуть реалізовуватись одночасно задля досягнення синергійного ефекту.

ВИСНОВКИ

Таким чином, стрес-менеджмент у системі управління підприємством є невід'ємною складовою, оскільки він націлений насамперед на подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку. Стрес-менеджмент у своїй структурі охоплює антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент, інструментарій яких у сукупності створює передумови для найбільш ефективної протидії стрес-факторам і подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та працівниками. У сучасних умовах, коли організаційні, колективні та індивідуальні стреси набувають все більшого поширення, інтенсивності та наслідків, їхнє подолання повинно здійснюватися на науково обґрунтованих засадах і за допомогою найбільш релевантних інструментів у межах стрес-менеджменту. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови/уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1140 с.
2. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса/под ред. А. Н. Асаула. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
3. Методы антикризисного управления по слабым сигналам: монография/Ю. Г. Лысенко, Р. А. Руденский, Л. И. Егорова и др. Донецк: Юго-Восток, 2009. 195 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.
5. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Триада-М», 2006. 93 с.
6. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні: монографія. Львів: Видавництво «Львівської політехніки», 2009. 208 с.

7. **Fink S.** Crisis management: Planning for the inevitable. New York: American Management Association, 1986. 245 p.

8. **Müller-Stewens G.** Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart, 2001.

9. **Лєпа Р. Н.** Модели рефлексивного управления в экономике: монография. / Донецк, 2012. 380 с.

10. **Найдьонов М. І.** Формування системи рефлексивного управління в організаціях. Київ: Міленіум, 2008. 484 с.

11. Рефлексивные процессы в управлении и в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: монография/Р. Н. Лепа, С. Н. Шкарлет и др.; под ред. Р. Н. Лєпы. Донецк: АПЕКС, 2013. 272 с.

12. **Найдьонов М. І.** Формування рефлексивного управління в організаціях: додатки: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. Київ, 2010. URL: http://iris-psy.org.ua/publ/DDM_D.pdf

13. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів: монографія/О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник, М. Є. Адамів та О.А. Хілуха. Луцьк: Вежа-друк, 2014. 224 с.

REFERENCES

Asaul, A. N., Knyaz, I. P., and Korotayeva, Yu. V. *Teoriya i praktika prinyatiya resheniy po vykhodu organizatsiy iz krizisa* [Theory and practice of making decisions on withdrawal from the crisis]. St. Petersburg: ANO «IPEV», 2007.

Buryi, S. A., and Matsekha, D. S. *Antykryzove upravlinnia ta upravlinski rishennia – problemy pidpriemstv maloho biznesu* [Crisis management and management decisions – problems of small businesses]. Khmelnytskyi: Triada-M, 2006.

Fink, S. *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association, 1986.

Kolisnyk, M. K. *Antykryzove upravlinnia vyrobnycho-hospodarskymy strukturamy u mashynobuduvanni* [Anti-crisis management of industrial and economic structures in mechanical engineering]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2009.

Kuzmin, O. Ye. et al. *Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv* [Anticipative management of engineering enterprises on the basis of weak signals]. Lutsk: Vezha-druk, 2014.

Lysenko, Yu. G. et al. *Metody antikrizisnogo upravleniya po slabym signalam* [The methods of crisis management in weak signals]. Donetsk: Yugo-Vostok, 2009.

Lepa, R. N. *Modeli refleksivnogo upravleniya v ekonomike* [Models of reflective management in economy]. Donetsk, 2012.

Lepa, R. N. et al. *Refleksivnyye protsessy v upravlenii i v ekonomike: kontseptsii, modeli, prikladnyye aspekty* [Reflexive processes in management and Economics: concepts, models, practical aspects]. Donetsk: APEKS, 2013.

Muller-Stewens, G. *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel fuhren*. Stuttgart, 2001.

Naidyonov, M. I. *Formuvannia systemy refleksyvnoho upravlinnia v orhanizatsiakh* [The formation of the reflexive management system in organizations]. Kyiv: Milenium, 2008.

Naidyonov, M. I. "Formuvannia refleksyvnoho upravlinnia v orhanizatsiakh: dodatky" [The formation of the reflexive management in organizations: applications]. http://iris-psy.org.ua/publ/DDM_D.pdf

Tereshchenko, O. O. *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis financial management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Big explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin: Perun, 2002.