

М. В. Мальчик, І. О. Оплачко,  
Національний університет водного  
господарства та природокористування  
(м. Рівне)

## МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕФЛЕКСИВНИХ ВПЛИВІВ

© Мальчик М. В., Оплачко І. О., 2018

Проведено дослідження понятійного апарату антикризового управління, доповнено сутнісну характеристику антикризового управління діяльністю промислових підприємств на основі рефлексивного підходу. Запропоновано механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів та наведено рекомендації щодо його ефективної реалізації, з метою попередження, виявлення та усунення наслідків кризових явищ.

**Ключові слова:** антикризове управління, промислові підприємства, рефлексивні впливи, кризові явища, суб'єкти-учасники кризових процесів.

## THE INDUSTRIAL ENTERPRISES CRISIS MANAGEMENT MECHANISM CONSIDERING THE PERFORMANCE OF REFLEXIVE INFLUENCES

© Malchyk M. V., Oplachko I. O., 2018

The article analyzes the crisis management definitions, completes the essential characteristic of the crisis management of the industrial enterprises activities based on the reflexive approach. Taking into account the reflexive approach, the industrial enterprises crisis management is a complex management system aimed at identifying and preventing crisis phenomena at enterprises, providing conditions that would eliminate the crisis effects through social and economic development forecasting, the performance of reflexive influences on crisis processes participants, the formation and implementation of anti-crisis strategies aimed at improving performance indicators and strengthening the industrial enterprises competitive positions in the market. The industrial enterprises crisis management should take into account the complexity of horizontal and vertical links of such enterprises, the presence of a significant number of different communications, the versatile information flows. As a result, it is usually more difficult to manage such enterprises, especially if there are threats or emergence of crisis phenomena in their activities. The proposed mechanism of industrial enterprises activities crisis management takes into account the performance of reflexive actions and the recommendations for its effective implementation are given. The industrial enterprises activities crisis management mechanism involves the presence of an object (crisis phenomena arising under the influence of a changing internal and external environment and manifesting in the deviation of the enterprise actual performance indicators from the planned, normative ones) and the management subject (crisis management responsible authorities, depending on the specifics of the enterprise organizational structure), the formation of targeted management processes, its resource support (material, labor, financial, information resources, etc.), the selection of management methods and technology, establishing a clear correction and feedback system. The management process includes the monitoring, planning and forecasting

subsystems (namely determining the stage, parameters, volumes and scope of the crisis phenomena), a crisis actions arrangement subsystem, a motivation and control subsystem. In fact, taking into account traditional and irrational factors of their behavior change to a negative side of the enterprise's activities allows to influence them reflexively in time to prevent or eliminate the consequences of the crisis. In order to ensure the effectiveness of crisis management, the crisis action arrangement subsystem should take into account the reflexion of decision-making of the subjects participating in the crisis processes. The proposed crisis management mechanism which is based on the analysis of decision-making of the subjects participating in the crisis processes and the procedure of reflexive impacts on them, allows to organize the management process in a way that quickly and effectively overcome the preconditions and consequences of the crisis phenomena emergence.

**Key words:** crisis management, industrial enterprises, reflexive influences, crisis phenomena, subjects participating in crisis processes.

**Постановка проблеми.** В умовах суспільних трансформацій промислові підприємства є не лише органічним структурним елементом системи ринкових відносин, а й потужним джерелом економічного зростання нашої держави. Розвиток ринкових відносин в Україні спричинив істотну зміну умов функціонування промислових підприємств: посилився вплив факторів зовнішнього середовища, що характеризується змінністю та невизначеністю, глобалізаційних процесів, зростає залежність ефективності діяльності підприємств від вчасності прийняття управлінських рішень. Невизначеність зовнішнього середовища та постійна зміна умов функціонування підприємств зумовлюють зростання кількості кризових ситуацій та гальмують їх розвиток. Для попередження виникнення кризових ситуацій та їх швидкого усунення необхідно розробити дієвий механізм антикризового управління, застосування якого дасть змогу забезпечити стабільне та успішне функціонування промисловим підприємствам. В умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику в основу такого механізму має бути покладено рефлексивний підхід до управління, що дозволяє здійснювати активну адаптацію до зовнішнього середовища шляхом впливу на учасників ринку і зміни їх поведінки в напрямку, вигідному підприємству. Саме рефлексивний підхід є важливим малозатратним чинником, що дозволяє економічно досягти швидких переваг, іноді короткочасних, але достатніх для поліпшення фінансових позицій підприємства і забезпечення можливості його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження системи антикризового управління діяльністю підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких В. Балашов, В. Василенко, А. Грязнова, Д. Довгань, Е. Коротков, В. Кошкін, Л. Лігоненко, В. Маховка, Ю. Мельник, О. Мельниченко, С. Рамазанов, О. Терентьева, О. Терещенко, Е. Уткін, Р. Хіт, В. Чижов та інші. Проблематика реалізації рефлексивного підходу в управлінні підприємством висвітлена у наукових публікаціях А. Длігача, Р. Лепи, В. Лепського, В. Лефевра, М. Мальчик, Д. Новікова, Л. Сергєєвої, І. Стрелянської, А. Чхартішвілі, Г. Щедровицького та інших. Беручи до уваги численні наукові розробки, позитивний досвід роботи, накопичений у сфері здійснення антикризового управління, слід відзначити, що окремі проблеми прикладного характеру залишаються недостатньо дослідженими та методично забезпеченими, потребують подальшого розвитку як у науково-теоретичному, так і практичному аспектах. Зокрема, результати аналізу представлених у літературі напрацювань дозволили зробити висновок про необхідність проведення дослідження, що враховує специфіку використання рефлексивного підходу при антикризовому управлінні діяльністю промислових підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є удосконалення понятійного апарату антикризового управління діяльністю промислових підприємств та механізму його реалізації на основі рефлексивного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання антикризове управління є важливим елементом успішного ведення підприємницької діяльності. Однак, у вітчизняній та зарубіжній літературі відсутня єдність поглядів щодо тлумачення цього поняття. Кількість публікацій з проблематики антикризового управління зростає кожен рік експотенційно і супроводжується еволюційним інтегруванням окремих напрямів (превентивного, реактивного, арбітражного) у системне розуміння антикризового управління. Розширення змістовного наповнення поняття “антикризове управління” відбувається шляхом розширення спектру дій від подолання кризи та мінімізації її наслідків (В. Балашов, Д. Довгань, В. Кошкін, Ю. Чернишова, Г. Шепеленко) до ідентифікації кризових проявів та запобігання їм (Е. Коротков, В. Василенко, З. Шершньова, Л. Лігоненко, С. Голов, А. Грязнова, О. Горова, В. Маховка, О. Мельниченко та ін.).

Прибічники першого підходу вважають, що антикризове управління має здійснюватися, коли підприємство вже опинилося в кризовому стані і показники його господарської діяльності значно погіршилися. Так, В. Кошкін розглядає антикризове управління як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур по відношенню до конкретного підприємства-боржника [4, с. 34], Д. Довгань – як сукупність заходів, спрямованих на досягнення та відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості, конкурентних позицій підприємства, що здатні призвести до його фінансового оздоровлення [2, с. 155]. Такий підхід є правильним, проте дещо “вузьким”, адже розглядає проблему настання кризового стану підприємства вже як факт. А у сучасних умовах невизначеності та змінності доцільно будувати таку систему антикризового управління, яка націлена на запобігання та швидке реагування на виникнення кризових ситуацій, з метою усунення проблем до того моменту, поки вони ще не набули незворотного характеру. Ця система повинна також набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об’єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Прихильником такого підходу є С. Рамазанов, який розглядає антикризове управління як систему, що має комплексний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації спеціальних заходів, які дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [3, с. 25]. Такого ж “широкого” підходу дотримуються В. Василенко, Л. Лігоненко, В. Маховка та О. Мельниченко, які вважають, що антикризове управління має поєднувати в собі, в першу чергу, заходи з попередження, а також усунення, ліквідації негативних наслідків кризових явищ, створення умов для подальшого розвитку підприємства [6; 8; 9]. Ще частина науковців (С. Голов, Г. Соколова, М. Туленков, Е. Уткін) розглядають антикризове управління як невід’ємну частину загальної системи менеджменту підприємства, необхідну на усіх фазах його життєвого циклу. Так, М. Туленков зазначає, що будь яке управління організацією має бути антикризовим. При цьому слід зауважити, що підходи та методи звичайного управління спрямовані на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), а антикризове управління передбачає застосування спеціальних методів, спрямованих на подолання негативних тенденцій та кризових явищ у короткостроковому періоді. Тому на підприємствах часто вводять посади антикризових менеджерів, діяльність яких спрямована на оперативне виявлення та подолання кризових явищ.

Аналіз підходів до тлумачення сутності та змісту антикризового управління, врахування попередніх досліджень [7, с. 17], дозволили сформулювати авторське його розуміння як системи управління, що має комплексний характер, спрямована на виявлення та запобігання кризовим

явищам на підприємствах, забезпечення умов, які б ліквідували наслідки появи кризи, через прогнозування соціально-економічного розвитку, формування та реалізацію антикризових стратегій, спрямованих на покращення показників діяльності та укріплення конкурентних позицій підприємств на ринку.

Антикризове управління діяльністю промислових підприємств повинно враховувати складність горизонтальних та вертикальних зв'язків таких підприємств, наявність значної кількості різноманітних комунікацій, багатогранність інформаційних потоків. Внаслідок чого управляти такими підприємствами, зазвичай, складніше (на відміну від, наприклад, звичайних торговельних підприємств), особливо при наявності загрози чи виникненні в їх діяльності кризових явищ.

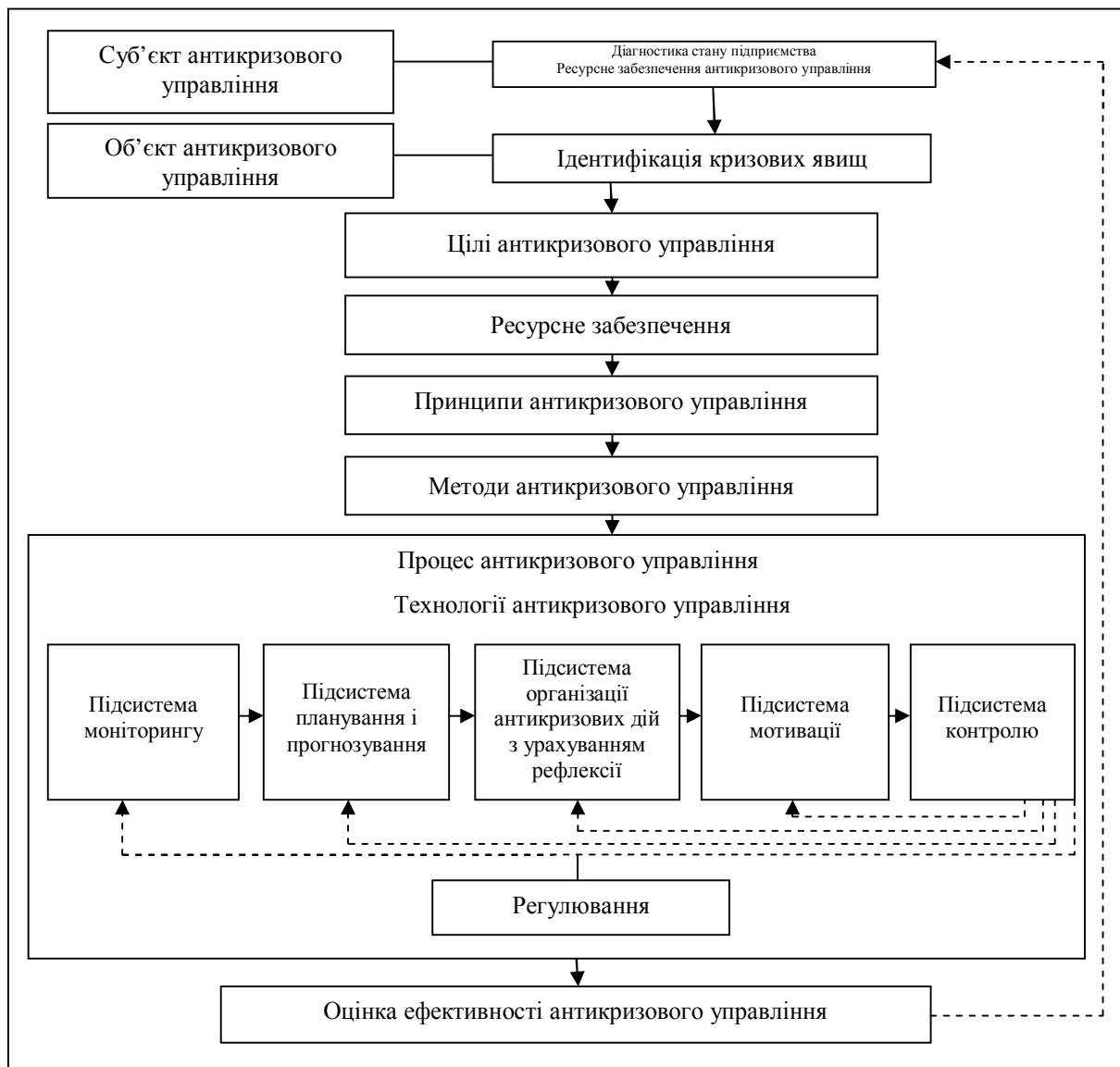
Сучасні умови діяльності промислових підприємств позначаються на тому, що занадто висока стандартизованість управлінського мислення, невизначеність зовнішнього середовища, поверхневий рівень обробки інформаційних потоків та перетворення їх на знання здатні "спровокувати" кризу на підприємствах у багатьох випадках швидше і масштабніше, ніж під дією інших факторів. При цьому така загроза експотенційно зростає в ієрархічному порядку: індивідуальний – груповий – організаційний. Саме тому в процесі антикризового управління доцільно застосовувати рефлексивний підхід, що передбачає оптимізацію внутрішніх зв'язків та зменшення невизначеності зовнішнього середовища шляхом цілеспрямованої організації рефлексивних впливів на суб'єктів-учасників кризових процесів, яка призводить до більш прогнозованої їх поведінки. Адже, знаючи про те, як думає суб'єкт-учасник кризових процесів, яку інформацію він має в своєму розпорядженні, як приймає рішення тощо шляхом рефлексивних впливів можна схилити такого суб'єкта до дій, які необхідні підприємству для досягнення цілей антикризового управління. У зв'язку з цим, в процесі антикризового управління найбільш ефективною є така організація взаємодії підприємства зі своїми контрагентами, при якій можуть бути використані не лише класичні (ділові) зв'язки, але і в максимальній мірі задіяні такі зв'язки (у тому числі неформальні), які призводять до рефлексивних впливів.

Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств передбачає наявність об'єкта (кризові явища, що виникають під дією мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища та проявляються у відхиленні фактичних показників діяльності підприємства від запланованих, нормативних) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, залежно від специфіки організаційної структури підприємства), формування цільових процесів управління, його ресурсне забезпечення (матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними ресурсами тощо), вибір методів і технологій управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку (рис. 1).

Цілями антикризового управління є вихід з кризи або попередження чи ліквідація наслідків кризових явищ [1, с. 106]. Процес управління включає підсистеми моніторингу, планування і прогнозування (а саме визначення стадії, параметрів, обсягів та масштабів кризового явища), підсистему організації антикризових дій, підсистему мотивації та контролю. З метою забезпечення ефективності антикризового управління, підсистема організації антикризових дій повинна враховувати рефлексію прийняття рішень суб'єктами-учасниками кризових процесів. Адже врахування традиційних та ірраціональних чинників зміни їх поведінки в негативну для діяльності підприємства сторону, дозволяє вчасно рефлексивно вплинути на них, з метою попередження чи усунення наслідків кризи.

Механізм організації рефлексивних впливів в системі антикризового управління діяльністю промислових підприємств, в свою чергу, повинен містити:

- методи ідентифікації завдань організації рефлексивних впливів в системі антикризового управління (превентивного, поточного чи запізнілого);



Умовні позначення:

—▶ прямиий зв'язок;

--▶ зворотній зв'язок між етапами.

Рис. 1. Механізм антикризового управління діяльністю промислового підприємства

- підходи до вибору суб'єктів ринку, дії яких призводять до виникнення кризових явищ у діяльності підприємств, і відносно яких очікується висока ефективність реалізації рефлексивних впливів;
- методи ідентифікації чинників, що роблять вплив на ухвалення рішень суб'єктами-учасниками кризових процесів, по відношенню до яких застосовуватимуться рефлексивні впливи;
- підходи до оцінки раціональних та ірраціональних чинників, що впливають на ухвалення рішень суб'єктами-учасниками кризових процесів;
- модель, яка дозволяє оцінити готовність прийняття суб'єктом-учасником кризових процесів рішення, що призведе до попередження або ліквідації кризового явища, та враховує чинники, від яких це рішення залежить;
- модель, що враховує як динаміку усвідомлення суб'єктом-учасником кризових процесів свого рішення, так і рефлексію прийняття рішення самим підприємством та дозволяє отримати оцінку готовності суб'єкта до прийняття потрібного підприємству рішення в коротко- чи

довгостроковій перспективі і, отже, визначити ефективність реалізованих заходів антикризового управління;

- процедури вибору найбільш ефективних інструментів рефлексивних впливів на суб'єкти-учасники кризових процесів;
- процедури вибору організаційних заходів щодо реалізації рефлексивних впливів і їх донесення суб'єктам.

Слід зазначити, що наведені методи і процедури можуть відрізнятися залежно від суб'єктів, до яких застосовуються рефлексивні впливи. Такими суб'єктами можуть бути споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи та інші суб'єкти (перевізники тощо), дії яких призводять до виникнення кризових явищ в діяльності промислових підприємств. Спільним для них є те, що всі суб'єкти можуть постати перед вибором: приймати рішення, яке необхідне підприємствам для попередження чи ліквідації кризового явища, чи ні. Проте, принципову відмінність в ухваленні рішення мають споживачі, в яких вибір може бути значно ширшим: придбати товар у даного підприємства, придбати у іншого виробника або не купувати взагалі (рис. 2).

Відправною точкою реалізації механізму антикризового управління діяльністю промислових підприємств на основі рефлексивного підходу є ідентифікація завдань організації рефлексивних впливів. Сутність даного завдання включає наступні складові:

1. Виявлення ранніх ознак виникнення кризових явищ як усередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі його функціонування. Такими ознаками можуть бути зменшення обсягу продажу підприємств і зниження рівня рентабельності; збільшення кількості помилок в прийнятті управлінських рішень (низький професіоналізм персоналу); неефективність обраної маркетингової стратегії управління; невідповідність рівня управлінської і організаційної культури підприємства його технологічному потенціалу; негативна реакція суб'єктів зовнішнього середовища (партнерів по бізнесу, кредиторів, банків, споживачів) на дії підприємства; збільшення заборгованості перед постачальниками і кредиторами тощо.

2. Визначення мети антикризового управління (превентивного, поточного чи запізнілого) та формулювання конкретних завдань, що сприяють досягненню визначеної мети. Такими завданнями можуть бути: укладення нових контрактів зі споживачами, угод з інвесторами, здобуття поступок з боку постачальників, зміна маркетингової стратегії.

Подальший процес ідентифікації завдань антикризового управління підприємством безпосередньо взаємозв'язаний з іншою складовою механізму – вибором суб'єктів-учасників кризових процесів, по відношенню до яких застосовуватимуться рефлексивні впливи.

3. Ідентифікація суб'єктів-учасників кризових процесів, які можуть прямо або побічно впливати на досягнення мети антикризового управління. Такими учасниками можуть бути як співробітники підприємства, так і зовнішні суб'єкти ринку: постачальники, споживачі, конкуренти, підрядники, держава.

4. Визначення міри впливу суб'єктів-учасників кризових процесів на досягнення мети. Міру впливу спрощено можна оцінити за білінгвістичною шкалою: реалізуючи прямий вплив – суб'єкт повністю (одноосібно) впливає на ефективність вирішення завдань антикризового управління; непрямий вплив – суб'єкт може сприяти досягненню мети, але остаточний результат неоднозначний через наявну невизначеність і/або дії суб'єктів прямого впливу. Суб'єкти непрямого впливу є “посередниками”, що можуть здійснювати вплив на суб'єкти прямого впливу. Для організації рефлексивних впливів повинен існувати, як мінімум, один зовнішній суб'єкт прямого впливу.

5. Ефективна реалізація антикризового управління зводиться, в першу чергу, до організації впливів на суб'єктів прямого впливу. Проте часто, коли це неможливо або неефективно, доцільніше організовувати впливи на суб'єктів непрямого впливу [5]. В результаті може бути сформований ланцюжок рефлексивних або просто інформаційних впливів одних суб'єктів на інших, реалізація яких призводить до досягнення мети підприємства – ліквідації кризових явищ. У цьому контексті не можна не відзначити важливість неформальних зв'язків адміністрації підприємства з іншими суб'єктами ринку.

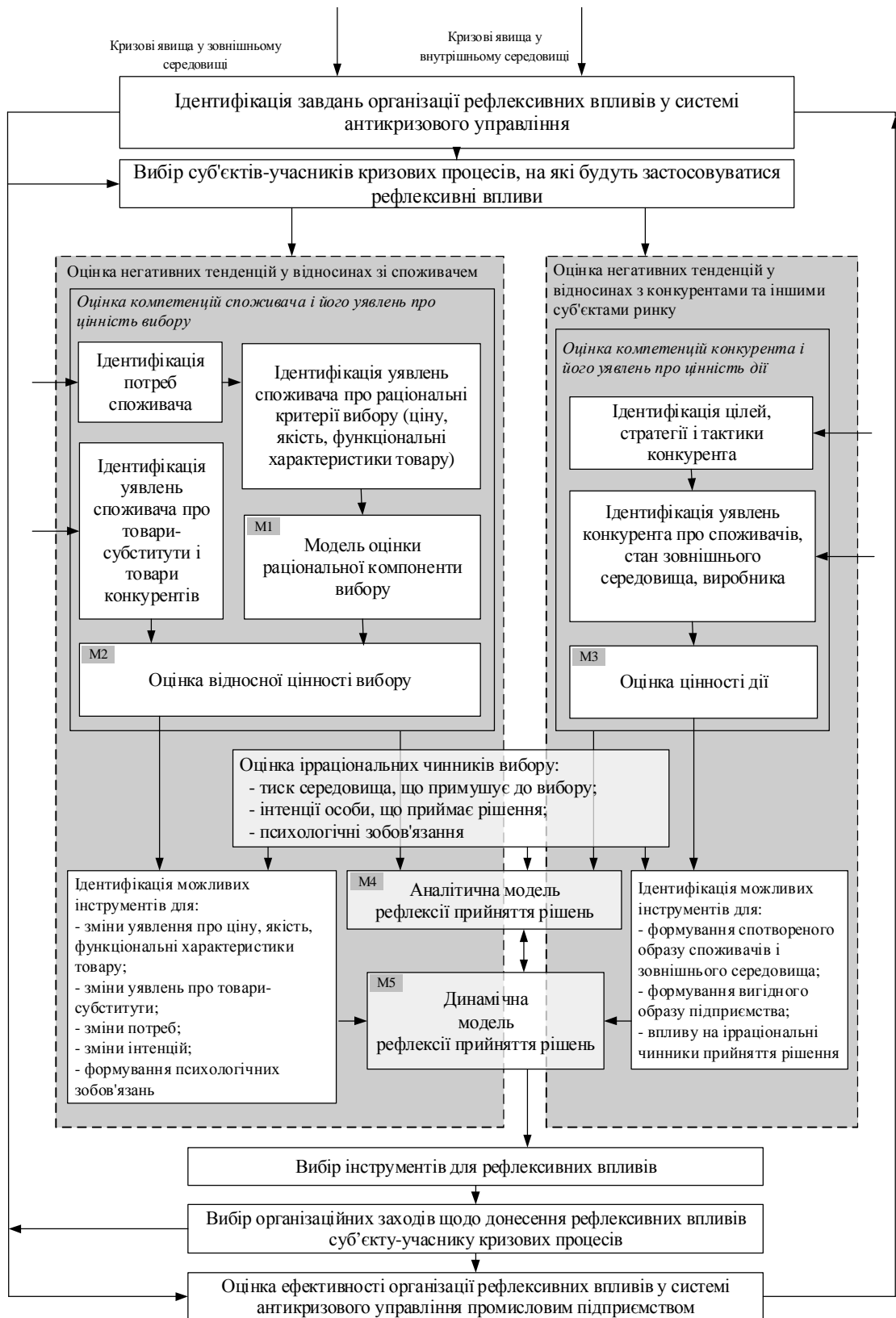


Рис. 2. Організація рефлексивних впливів у системі антикризового управління діяльністю промислових підприємств

6. Визначення міри рефлексивної керованості суб'єкта-учасника кризових процесів, на якого передбачається здійснювати рефлексивний вплив, тобто можливості зміни вірогідності прийняття суб'єктом очікуваного підприємством рішення. Основними факторами, що можуть впливати на рефлексивну керованість суб'єкта, є:

- міра нерациональності рішень, що приймаються суб'єктом, яка залежить від неадекватності образів зовнішнього світу (неадекватні уявлення обмежують раціональність рішення і є об'єктом маніпуляцій), а також від міри участі в прийнятті рішень ірраціональних чинників;

- повнота знань підприємства про образи, які має в своєму розпорядженні суб'єкт, та ірраціональні чинники, що враховуються при прийнятті ним рішень;

- від самого підприємства – ефективність однієї і тієї ж інформації, що поступає з різних джерел, може бути різною. Тут може бути закладено і довіра до джерела інформації, і необхідність підкорятися, і звичне для нашої практики “кумівство” тощо.

Позначимо дані фактори відповідно  $u_1, u_2, u_3$ , і обмежимо їх розмірність шкалою від 0 до 1. Очевидно, в разі повної раціональності рішення ( $u_1 = 0$ ), що приймається, або повного незнання підприємством умов і механізму прийняття рішення суб'єктом ( $u_2 = 0$ ), або повної недовіри (ігнорування) суб'єктом підприємству ( $u_3 = 0$ ) – рефлексивна керованість дорівнюватиме нулю. Тобто, якщо хоча б один із даних факторів дорівнює нулю, то рефлексивна керованість також має дорівнювати нулю (на суб'єкт-учасник кризових процесів рефлексивно впливати не можна). Тоді в першому наближенні можна передбачити, що функція рефлексивної керованості від вищезазначених чинників матиме мультиплікативний вигляд:

$$U = u_1 u_2 u_3, \quad (1.1)$$

де  $U$  набуває значень на шкалі від 0 до 1, причому  $U = 0$  при відсутності рефлексивної керованості,  $U = 1$  при абсолютній керованості.

7. Вибір суб'єкта, по відношенню до якого розроблятимуться процедури рефлексивних впливів в рамках ідентифікованого кризового явища.

Для вирішення даного завдання, з врахуванням введеного поняття рефлексивної керованості, зручно скористатися методами математичного програмування, а саме пошуком найкоротшого шляху в мережевих моделях.

В основних блоках механізму організації рефлексивних впливів у системі антикризового управління діяльністю промислових підприємств (рис. 2) розробляються конкретні інструменти планування рефлексивних впливів на виділені суб'єкти-учасники кризових процесів. Суть даного планування включає два аспекти:

- 1) визначається механізм ухвалення рішення суб'єктом-учасником кризових процесів;
- 2) визначаються можливі інформаційні дії, здатні вплинути на рішення суб'єкта.

Що стосується першого аспекту – визначення механізму ухвалення рішення суб'єктом-учасником кризових процесів, – можна виділити декілька етапів:

1. Визначення раціональних чинників, що здійснюють вплив на рішення суб'єкта-учасника кризових процесів.

2. Вивчення уявлень суб'єкта про оточуюче його ринкове середовище.

3. Визначення ірраціональних чинників, здатних вплинути на прийняття рішення.

Основним методом здобуття інформації для здійснення другого і третього етапу є спостереження і експеримент, що вимагають систематичного вивчення поведінки суб'єктів-учасників кризових процесів, у тому числі при їх взаємодії з іншими суб'єктами ринку, фіксації відхилень їх дій від раціональних і виділення специфічних паттернів поведінки, можливо, типових для тієї або іншої категорії суб'єктів.

4. Розробка моделей рефлексії прийняття рішень, які дозволили б враховувати одночасну дію як раціональних, так і ірраціональних складових рішення та давали б оцінку вірогідності його прийняття ( $M_1, M_2, M_3, M_4, M_5$ ) [10, с. 416].

Механізм антикризового управління не був би повним без здійснення функцій контролю і координації. Вочевидь, передбачається відстежування результатів антикризового управління та організації рефлексивних впливів в межах його реалізації, оцінка відхилень фактичних результатів від запланованих, аналіз причин, уточнення відповідної інформації, коректування або зміна антикризової стратегії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, з урахуванням рефлексивного підходу антикризове управління діяльністю промислових підприємств являє собою систему управління, що має комплексний характер, спрямована на виявлення та запобігання



кризовим явищам на підприємствах, забезпечення умов, які б ліквідували наслідки появи кризи, через прогнозування соціально-економічного розвитку, організацію рефлексивних впливів на суб'єктів-учасників кризових процесів, формування та реалізацію антикризових стратегій, спрямованих на покращення показників діяльності та укріплення конкурентних позицій промислових підприємств на ринку. Запропонований механізм антикризового управління, що містить в своїй основі аналіз прийняття рішень суб'єктами-учасниками кризових процесів і процедури рефлексивних впливів на них, дозволяє організувати процес управління таким чином, щоб швидко та ефективно подолати передумови та наслідки появи кризових явищ. Подальшого розвитку потребують інформаційне та організаційне забезпечення механізму антикризового управління діяльністю промислових підприємств.

1. Біловодська О. А., Мельник Ю. М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. Вісник ХНУ. Серія "Економічні науки". Хмельницький, 2010. №6. С. 105-108. 2. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Чернівці, 2013. Вип. 3. С. 152-156. 3. Інноваційні технології антикризового управління : монографія / С. К. Рамазанов та ін. Варшава-Луганськ : Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2009. 262 с. 4. Кошкин В. И. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 11. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с. 5. Лефевр В. А. Рефлексия. Москва : "Когито-Центр", 2003. 496 с. 6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. Луцьк, 2016. № 1. С. 161-170. 7. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Рефлексивний підхід в системі антикризового управління діяльністю підприємства. Вісник ХНУ. Серія "Економічні науки". Хмельницький, 2018. № 1. С. 16-20. 8. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. Інноваційна економіка. Тернопіль, 2013. № 1. С. 102-105. 9. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль, 2015. № 2. С. 157-162. 10. Рефлексивні процеси в економіці: концепції, моделі, прикладні аспекти : монографія / Ю. Г. Лисенко та ін. ; за ред. Р. М. Лепу. Донецьк : Вид-во "Нолідж", 2011. 442 с.

1. Bilovodska O.A. & Melnyk Yu.M. (2010) Mekhanizm marketynhovoho antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [The mechanism of marketing crisis management of the enterprise]. Visnyk KhNU [KhNU Bulletin], 6, 105-108. 2. Dovhan D.A. (2013) Antykrizove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii [Crisis management as a way to prevent insolvency of the corporation]. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Chernivtsi Institute of Trade and Economics Bulletin], 3, 152-156. 3. Ramazanov S.K., Levasheva L.V., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2009) Innovatsiini tekhnolohii antykrizovoho upravlinnia [Innovative technologies of crisis management]. Varshava-Luhansk: Vydavnytstvo SNU im. V. Dalia. 4. Koshkyn V.Y. (2000) Antykrizysnoe upravleniye [Crisis management]. Moskva: YNFRA-M. 5. Lefevr V.A. (2003) Refleksyia [Reflection]. Moskva: Kohyto-Tsentr. 6. Lihonenko L.O. (2016) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Crisis management of the enterprise in the conditions of knowledge economy and intellectualization of management]. Ekonomichnyi forum [Economic forum], 1, 161-170. 7. Malchuk M.V. & Oplachko I.O. (2018) Refleksyvnyi pidkhid v systemi antykrizovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Reflective approach in the system of crisis management of the enterprise activity]. Visnyk KhNU [KhNU Bulletin], 1, 16-20. 8. Makhovka V.M. (2013) Metodolohiia formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodology of forming an enterprise crisis management system]. Innovatsiina ekonomika [Innovation economics], 1, 102-105. 9. Melnychenko O.O. (2015) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of crisis management of the enterprise in modern economic conditions]. Ekonomichnyi analiz [Economic analysis], 2, 157-162. 10. Lepa R.M., Lysenko Yu.H., Merkulova T.V. et al. (2011) Refleksyvni protsesy v ekonomitsi: kontseptsii, modeli, prykladni aspekty [Reflexive processes in economics: concepts, models, applied aspects]. Donetsk: Vyd-vo "Noulidzh".