

## ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© 2017 ГОНЧАР М. Ф.

УДК 658.8

Гончар М. Ф.

### Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах

У статті розвинуто типологію чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, що передбачає їхній розподіл на чинники прямого й опосередкованого впливу. До першої групи віднесено чинник системи менеджменту загалом, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення, цілі та завдання стрес-менеджменту, часову спрямованість систем стрес-менеджменту та його об'єкт. Своєю чергою, до чинників опосередкованого впливу віднесено величину та масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, організаційну культуру, психологічні особливості управління, організаційні комунікації, інтереси стейкхолдерів, соціальну відповідальність та імідж підприємства. Знання і розуміння таких чинників сприяє більш ретельнішому діагностуванню процесів у межах цих систем, а також вибору адекватної моделі управлінської поведінки. Окрім того, наведені результати дають можливість оптимізування параметрів систем стрес-менеджменту на основі ідентифікування рівня впливу кожного із зазначених чинників. Зроблено висновок про те, що більшість чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є такими, які цілеспрямовано піддаються впливу з боку організації, наприклад, шляхом ухвалення рішень, залучення додаткових ресурсів, підвищення компетентності персоналу, перегляду умов договорів із партнерами, зміни методів виконання робіт тощо. Це пов'язано із тим, що більшість аналізованих чинників є чинниками внутрішнього середовища.

**Ключові слова:** відхилення, підприємство, система, стрес-менеджмент, управління.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 15.

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

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

УДК 658.8

UDC 658.8

### Гончар М. Ф. Формирование и использование систем стресс-менеджмента на предприятиях

В статье разработана типология факторов формирования и использования систем стресс-менеджмента на предприятиях, которая предусматривает их деление на факторы прямого и косвенного воздействия. К первой группе отнесены фактор системы менеджмента в целом, компетентность персонала, информационное обеспечение, цели и задачи стресс-менеджмента, временная направленность систем стресс-менеджмента и его объект. В свою очередь, к факторам косвенного воздействия отнесены величина и масштабы деятельности предприятия, стабильность среды функционирования, организационная культура, психологические особенности управления, организационные коммуникации, интересы стейкхолдеров, социальная ответственность и имидж предприятия. Знание и понимание таких факторов способствует более тщательному диагностированию процессов в рамках этих систем, а также выбору адекватной модели управленческого поведения. Кроме того, результаты дают возможность оптимизации параметров систем стресс-менеджмента на основе идентификации уровня влияния каждого из указанных факторов. Сделан вывод о том, что большинство факторов формирования и использования систем стресс-менеджмента на предприятиях являются такими, что целенаправленно подвергаются воздействию влияния со стороны организации, например, путем принятия решений, привлечения дополнительных ресурсов, повышения компетентности персонала, пересмотра условий договоров с партнерами, изменения методов выполнения работ и тому подобное. Это связано с тем, что большинство рассматриваемых факторов являются факторами внутренней среды.

**Ключевые слова:** отклонение, предприятие, система, стресс-менеджмент, управление.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 15.

### Honchar M. F. Formation and Use of Stress Management Systems in Enterprises

In the article there developed a typology of factors of forming and using stress management systems in enterprises that implies their division into factors of direct and indirect impact. The first group includes the factor of the management system as a whole, competence of the staff, information support, goals and tasks of stress management, temporary orientation of systems of stress management and its object. In turn, the factors of indirect impact include the level and scale of the enterprise's activities, stability of the functioning environment, organizational culture, psychological management features, organizational communications, stakeholder interests, social responsibility, and corporate image. Knowledge and understanding of such factors contributes to a more thorough diagnosis of processes within these systems, as well as selection of an adequate model of managerial behavior. In addition, the results provide an opportunity to optimize the parameters of stress management systems based on identification of the level of influence of each of these factors. It is concluded that most of the factors in forming and using stress management systems in enterprises are those that are purposefully exposed to influence on the part of the organization, for example, by making decisions, attracting additional resources, increasing the competence of the staff, reviewing the terms of contracts with partners, changing methods of performing work, etc. This is due to the fact that most of the factors considered are factors of the internal environment.

**Keywords:** deviation, enterprise, system, stress management, management.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 15.

**Honchar Mykhailo F.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

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

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

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

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах перебуває під впливом певних рушійних сил – чинників. Їхнє знання і розуміння сприяє більш ретельнішому діагностуванню процесів у межах цих систем, а також вибору адекватної моделі управлінської поведінки. Окрім того, важливо вказати і на можливість оптимізування параметрів систем стрес-менеджменту на основі ідентифікування рівня впливу кожного із зазначених чинників. Справедливим буде твердження і про те, що дослідження, аналізування, опис цілей, форми, внутрішньої структури, процедур і механізмів формування і функціонування систем стрес-менеджменту на підприємствах, а також ухвалення в їхніх межах управлінських рішень залежать від багаточисельних і різноманітних чинників. Ігнорування будь-якого з них може призвести до істотних помилок в управлінні, а отже, до негативного соціально-економічного впливу на виробничо-господарську діяльність суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Поняття чинників у науково-практичній економічній літературі розглядається багатогранно. Наприклад, у роботі А. О. Фатенок-Ткачук [1, с. 14–18] наведено й охарактеризовано чинники впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. При цьому автор наголошує, що найефективнішим методом виявлення чинників, які мають суттєвий вплив на досліджуване явище, є «метод експертних оцінок із застосуванням безпосереднього оцінювання». М. Я. Нагірна ретельно розглядає класифікацію чинників впливу на експортно-імпорتنу діяльність суб'єктів господарювання, виокремлюючи такі класифікаційні ознаки, як ступінь спонукання до експортної діяльності, ступінь охоплення середовища, ступінь контролюваності, часовий лаг, сфера впливу, рівень конструктивності, рівень комплексності об'єкта впливу, механізм дії та рівень важливості [2, с. 38]. У роботі Ю. Б. Малиновської висвітлено й охарактеризовано чинники впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств [3, с. 124–136]. Чинники фінансової стійкості компанії виокремлено у роботі М. Д. Путилової [4, с. 75–79]. Р. Ш. Хататаєва [5, с. 46–49] у своїй роботі наводить характеристику чинників, що впливають на рівень економічного розвитку організацій, класифікуючи їх за місцем виникнення, терміном дії, відношенням до запасів, достатністю складових, масштабами підприємства, а також часом моніторингу.

Аналізування чинників, що впливають на рівень соціально-економічного розвитку регіону, наведено у роботі Ю. Н. Мінаєва [6, с. 333–338]. З-поміж таких чинників автор виокремлює природні ресурси, населення, підприємство, інновації, а також інвестиції. Фактори формування конкурентоспроможності персоналу наведені у роботі Л. А. Майстер [7, с. 222–229]. Так, науковець усі такі чинники класифікує на зовнішні та внутрішні, глобальні та локальні, а також макроекономічні та мікроекономічні. У роботі О. М. Котиш та О. О. Манзя [8, с. 50–52] наведено ретельну характеристику чинників ефективності експортних операцій, які автор класифікує за місцем виникнення, ступенем керованості, характером визначення, інтенсивністю впливу, періодом дії, кількістю об'єктів, а також результатами впливу. Ідентифікування чинників впливу інноваційних ризиків на стадіях розроблення інноваційних проектів здійснено у роботі Н. М. Сиротинської [9, с. 83–119]. Узагальнено слід зауважити, що під поняттям «чинник» у літературі розуміють «спонукальну силу певного процесу чи явища» [10, с. 1526], «провідну силу будь-якого процесу, причину, фактор» [10, с. 1609]. Ю. Н. Мінаєв [6, с. 333] чинники трактує як причину, рухому силу якого-небудь процесу, що визначає його характер чи окремі риси.

Підсумовуючи вищесказане, доцільно стверджувати про те, що проблема систематизації чинників формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є актуальним завданням сьогодення. Проблема полягає в тому, що відносна новизна об'єкта дослідження призводить до існування прогалини у типології, а також у змістовому та функціональному наповненні цих чинників. Окрім того, доцільно врахувати й умови, в яких сьогоденні функціонують підприємства: їхня динаміка, складність і взаємозумовленість ускладнюють процеси подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку в межах систем стрес-менеджменту.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Завданням дослідження є розвиток типології чинників формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних власних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що більшість чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є такими, які цілеспрямовано піддаються впливу з боку організації, наприклад, шляхом ухвалення рішень, залучення додаткових ресурсів, підвищення компетентності персоналу, перегляду умов договорів із партнерами, зміни методів

виконання робіт тощо. Це пов'язано із тим, що більшість аналізованих чинників є чинниками внутрішнього середовища.

Виконані дослідження дають змогу ідентифікувати ключові чинники формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, які узагальнено слід розглядати з позиції прямого та непрямого впливу (рис. 1).

Одним із ключових чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на вітчизняних підприємствах прямої дії є система менеджменту загалом. Це обумовлено тим, що технологія управління істотними критичними небажаними відхиленнями є невід'ємною частиною управління загалом. Стан розвитку останньої багато в чому зумовлює рівень розвитку систем стрес-менеджменту. Окрім того, обидві ці системи перебувають



Рис. 1. Типологія чинників формування і використання систем стрес-менеджменту

Джерело: сформовано автором

під впливом подібних чинників середовища функціонування (наприклад, природні катаклізми, інфляційні явища, політичні обставини, зниження купівельної спроможності населення, погіршення іміджу суб'єкта господарювання на ринку, зменшення ринкової частки тощо).

Ефективність системи менеджменту підприємства загалом прямо чи опосередковано сприятиме ефективності формування і використання систем стрес-менеджменту. Наприклад, наявність у системі управління ретельних планів поведінки в нештатних ситуаціях позитивно позначиться на вжитті заходів з метою ефективної протидії стрес-факторам і подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах і працівниками. Високий рівень формалізованості управлінських процедур в межах системи управління дасть змогу у межах систем стрес-менеджменту вже на етапі їхнього формування чітко документувати відповідні дії і задіяти конкретні важелі управлінського впливу щодо дослідження, аналізування, опису цілей, форми, внутрішньої структури, процедур і механізмів формування і функціонування цих систем.

Дієвість формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах багато в чому визначається й особливостями планування. Як приклад, його стратегічна спрямованість дає змогу аналізувати ризики виникнення

критичних небажаних відхилень не лише у поточному періоді, але й у довгостроковій перспективі. Своєю чергою, негативно позначиться на цих процесах, наприклад, відсутність планів заміщення вакансій, тривалий час формування управлінської звітності, дублювання функцій, негнучкість організаційної структури управління, низький рівень розвитку системи контролю, відсутність адекватного вимогам часу інструментарію мотивування, а це все – складові системи менеджменту компанії загалом.

Ефективність подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку в межах систем стрес-менеджменту значною мірою залежить від компетентності персоналу, залученого у ці процеси. Причому, йдеться не лише про керівників різних рівнів управління, а і про персонал керованої підсистеми. Навіть найкраще продумана система стрес-менеджменту не буде повноцінною і дієвою без її фахового практичного використання.

Стан та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах залежить і від наявності відповідного інформаційного забезпечення. Знання і розуміння цього є важливим завданням вітчизняного бізнесу. Цілі, форми, внутрішня структура, процедури, зв'язки та механізми формування і функціонування таких систем в організаціях

зумовляють різноспрямованість необхідного інформаційного забезпечення для забезпечення їхнього нормального існування. Завдяки інформації у межах систем стрес-менеджменту створюються можливості для ідентифікування ймовірності настання екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку. Причому різноманітність цих інформаційних джерел дає змогу більшою мірою різновекторно оцінити достовірність отриманої інформації.

Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах здійснюється також під впливом цілей та завдань, які слід трактувати чинниками прямої дії. Очевидно, що зазначені системи будуть такими, яких їх бачать керівники у контексті досягнення цілей і завдань. Більш складніші та різноманітніші цілі призведуть до необхідності формування і використання більш складніших систем стрес-менеджменту, як і навпаки. Наявність сформованих цілей дає змогу встановити орієнтир у розробленні механізмів подолання та уникнення екстремальних, критичних небажаних відхилень від очікуваних параметрів розвитку, а також сфокусувати у цьому напрямку зусилля та ресурси.

Чіткі й однозначні цілі та завдання формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах дають змогу консолідувати зусилля залученого у ці процеси персоналу, залучити потрібних працівників, встановити обґрунтованість ідей та конкретних кроків, ідентифікувати очікувані результати, вірно розподілити ролі та зони відповідальності між персоналом тощо.

Чинником прямого впливу на формування і використання систем стрес-менеджменту є і часова спрямованість цього різновиду менеджменту на підприємствах. Якщо системи стрес-менеджменту зорієнтовані більшою мірою на поточний період, це визначатиме поточний горизонт спрямованості методів, методик, технологій тощо.

Стан і параметри систем стрес-менеджменту на підприємствах визначаються і об'єктом стрес-менеджменту. Так, небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства, можуть розглядатись у межах цих систем на рівні суб'єкта господарювання загалом (у цьому випадку варто говорити про комплексний стрес-менеджмент), на рівні підрозділу, працівника, виду діяльності, технологічних операцій тощо. Очевидно, що це визначатиме характер інструментарію, який застосовуватиметься у межах систем стрес-менеджменту.

Масштаб і рівень систем стрес-менеджменту визначається багато в чому величиною і масштабами діяльності підприємства. У великих чи істотно диверсифікованих компаніях підсистеми постачання, виробництва та збуту є складними і взаємозалежними, як і взаємозалежними та складними є взаємовідносини між підрозділами. Проте навіть опосередковано це впливає на стан та особливості використання систем стрес-менеджменту, а також на їхні масштаби.

Стабільність середовища функціонування є наступним чинником непрямої дії, що впливає на формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Чим стабільнішим буде таке середовище, тим,

очевидно, простішими з позиції управління будуть інструменти в межах зазначених систем. Своєю чергою, динамічність, непередбачуваність і його складність, навпаки, призводитиме до необхідності формування складних систем стрес-менеджменту, спрямованих на негативні події, чинники, явища, умови, відхилення у діяльності підприємств.

Важливим чинником формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах є рівень розвитку організаційної культури. Вона, зокрема, сприяє пошуку оптимальних методів усунення критичних небажаних відхилень шляхом можливості висловити свою думку, критикувати певні тези чи дії, дискутувати тощо.

Організаційні комунікації є наступним чинником формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Важливість цього чинника пов'язана насамперед із взаємовідносинами керівників і підлеглих на різних рівнях управління під час розв'язання проблем, зумовлених критичними небажаними відхиленнями. Завдяки ефективним організаційним комунікаціям створюються передумови для забезпечення прозорості систем стрес-менеджменту (наприклад, шляхом стандартизування відповідних процедур вирішення особистісних, групових чи корпоративних стресів).

Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах багато в чому зумовлене психологічними особливостями управління. Як, зокрема, відомо з теорії і практики, частина керівників під час ухвалення управлінських рішень надає перевагу так званій колективній поведінці, не бажаючи брати на себе відповідальність за результат. Трапляється і так, що керівники нижчих рівнів управління не наважуються суперечити думкам керівників вищих щаблів ієрархії щодо вирішення того чи іншого особистісного, групового чи корпоративного стресу у межах систем стрес-менеджменту. Окрім того, управлінський апарат нерідко надає перевагу ретельному діагностуванню ретроспективних тенденцій в управлінні критичними небажаними відхиленнями, що відсуває на задній план поточні та перспективні проблеми та шляхи їхнього вирішення.

З практичної точки зору відомо і те, що керівники вітчизняних суб'єктів господарювання часто не хочуть визнавати свої помилки під час ухвалення управлінських рішень, що зумовлює не лише не вирішення проблем у межах систем стрес-менеджменту, а й розвиток їхнього негативного впливу на діяльність підприємства. Наявною також є і проблема надмірної самовпевненості керівництва, що не дає змогу об'єктивно оцінити альтернативні варіанти рішень щодо усунення критичних небажаних відхилень.

Враховуючи результати досліджень [11, с. 26], слід зауважити, що не сприяють формуванню та використанню дієвих систем стрес-менеджменту на підприємствах з позиції психологічних особливостей управління й такі обставини, як відсутність нових ідей та ініціатив з огляду на впевненість в тому, що майбутніх здобутків під час усунення критичних небажаних відхилень і так достатньо; надання вибіркової інформації керівництву з метою представлення себе з якнайкращого боку; постійна зміна менеджерів інституційного рівня управління з огляду на

страх перед конкуренцією; зміна політики ведення управлінського обліку для коригування цифр, щоб представити конкретну діяльність у межах систем стрес-менеджменту з позиції успіху; ставлення особистих інтересів вище, аніж підприємство та його цілі.

Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах здійснюється багато в чому під впливом різних груп стейкхолдерів – як внутрішніх, так і зовнішніх. Проте для забезпечення ефективності цих процесів важливо чітко ідентифікувати ці групи і таким чином ухвалювати рішення, щоб якнайповніше врахувати пріоритетні їхні інтереси. Як зауважує А. О. Аммарі [12, с. 151], стейкхолдерами є «всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і глобальному рівнях». З позиції Т. В. Момот, І. О. Філатової та О. О. Конопліної [13, с. 38] стейкхолдерами є «фізичні та юридичні особи, зацікавлені у фінансових та інших результатах діяльності підприємства і здатні швидко здійснювати на неї вплив». Слід зауважити, що різноманітність інтересів різних груп стейкхолдерів щодо завдань, інструментарію, стимулів, мотивів, відношення до кожного виду ризиків, надання переваг тим чи іншим методами досягнення мети тощо обумовлюють варіативність дій у межах систем стрес-менеджменту для забезпечення їхньої ефективності та раціональної структури. Не слід забувати і про те, що окремі стейкхолдери мають змогу адміністративно чи економічно впливати на суб'єктів в межах систем стрес-менеджменту, тим самим просуюючи свої інтереси (наприклад, шляхом матеріального чи морального стимулювання, ресурсного забезпечення, розподілу власності тощо). Загалом інтереси стейкхолдерів можуть виникати на основі нормативно-правових актів, у процесі реалізації договірних зобов'язань, під час здійснення управлінських функцій, під впливом відносин власності тощо.

Для найбільш ефективної протидії стрес-факторам та подолання стресових ситуацій на підприємстві, у його підрозділах та працівниками на етапах формування і використання систем стрес-менеджменту слід враховувати також чинник соціальної відповідальності. Під цим поняттям у літературі розуміють «сукупність зобов'язань, що їх організація повинна дотримуватись і за допомогою яких створювати соціальний контекст, у якому вона функціонує» [14, с. 64]. З позиції А. М. Колода та О. А. Грішної [15, с. 55] соціальна відповідальність – це «система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації, набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-структури.

Імідж підприємства є наступним чинником непрямої дії, що впливає на формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Кількісні, якісні, просторові, часові та інші зв'язки між елементами в межах зазначених систем залежатимуть від того, як суб'єкт господарювання позиціонує себе у бізнес-середовищі та як будує свої партнерські відносини із суб'єктами зовнішнього середовища (споживачами, транспортними компаніями,

фінансовими посередниками, органами державної влади, постачальниками тощо). Імідж організації багато в чому визначатиме і її реакції на критичні небажані відхилення, які є істотними, екстремальними та чинять негативний вплив на її функціонування.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.** Таким чином, розвинуто типологію чинників формування і використання систем стрес-менеджменту на підприємствах, що передбачає їхній розподіл на чинники прямого й опосередкованого впливу. До першої групи віднесено чинник системи менеджменту загалом, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення, цілі та завдання стрес-менеджменту, часову спрямованість систем стрес-менеджменту та його об'єкт. Своєю чергою, до чинників опосередкованого впливу віднесено величину і масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, організаційну культуру, психологічні особливості управління, організаційні комунікації, інтереси стейкхолдерів, соціальну відповідальність та імідж підприємства.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у прогнозуванні впливу чинників на стан та динаміку формування і функціонування систем стрес-менеджменту на підприємствах.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 14–18.
2. Нагірна М. Я. Етіологічна діагностика експортно-імпортової діяльності підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2016. 242 с.
3. Малиновська Ю. Б. Активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2017.
4. Путилова М. Д. Факторы финансовой устойчивости предприятия. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*. 2010. № 20. С. 75–79.
5. Хатаева Р. Ш. Факторы, влияющие на уровень экономического риска. *Terra Economicus*. 2011. № 9/4. С. 46–49.
6. Минаев Ю. Н. Анализ факторов, влияющих на уровень социально-экономического развития региона. *Вестник ТГУ*. 2008. № 1. С. 333–338.
7. Майстер Л. А. Поняття конкурентоспроможності персоналу та фактори його формування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 4. С. 222–229.
8. Котиш О. М., Манзя О. О. Формування системи факторів ефективності експортних операцій. *Бізнес Інформ*. 2012. № 7. С. 50–52.
9. Сиротинська Н. М. Економічне оцінювання інновацій машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2015. 255 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови/уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1728 с.
11. Стерег У., Недопил К. Управление компанией в условиях кризиса: учеб. пособие. США: Междунар. финанс. корпорация, 2010. 114 с.

12. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.

13. Момот Т. В., Філатова І. О., Конопліна О. О. Стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 36–44.

14. Гріфін Р., Яцупа В., Олесевич Д. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2001. 624 с.

15. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 387 с.

## REFERENCES

Ammari, A. O. "Klasyfikatsiia steikholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan" [Classification of stakeholders on the basis of mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2012): 150-155.

Fatenok-Tkachuk, A. O. "Analizuvannya faktoriv vplyvu na rozvytok zovnishnyoekonomichnoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv" [Analysis of factors influencing the development of foreign economic activity of machine-building enterprises]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, no. 17 (2010): 14-18.

Hrifin, R., Yatsupa, V., and Olesnevych, D. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Lviv: BaK, 2001.

Khatatayeva, R. Sh. "Faktery, vliayushchiye na uroven ekonomicheskogo riska" [Factors affecting the level of economic risk]. *Terra Economicus*, no. 9/4 (2011): 46-49.

Kolot, A. M., and Hrishnova, O. A. *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku* [Social responsibility: the theory and practice of development]. Kyiv: KNEU, 2012.

Kotysh, O. M., and Manzia, O. O. "Formuvannya systemy faktoriv efektyvnosti eksportnykh operatsii" [Formation of the system

of factors of efficiency of export operations]. *Biznes Inform*, no. 7 (2012): 50-52.

Maister, L. A. "Poniattia konkurentospromozhnosti personalu ta faktery yoho formuvannya" [Concept of staff competitiveness and factors of its formation]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 4 (2012): 222-229.

Malynovska, Yu. B. "Aktyvizuvannya diialnosti pratsivnykiv komunikatsiinoi systemy pidpriemstv" [Activation of the employees of the communication system of enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2017.

Minayev, Yu. N. "Analiz faktorov, vliayushchikh na uroven sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya regiona" [Analysis of factors affecting the level of social and economic development of the region]. *Vestnik TGU*, no. 1 (2008): 333-338.

Momot, T. V., Filatova, I. O., and Konoplina, O. O. "Steikholder-oriientovanyi pidkhid do zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv" [Stakeholder-oriented approach to ensuring financial and economic security of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2015): 36-44.

Nahirna, M. Ya. "Etiologichna diahnozyka eksportno-importnoi diialnosti pidpriemstv" [Etiological diagnostics of export-import activity of enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2016.

Putilova, M. D. "Faktery finansovoy ustoychivosti predpriyatiya" [Factors of financial stability of the enterprise]. *Vestnik YuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*, no. 20 (2010): 75-79.

Steger, U., and Nedopil, K. *Upravleniye kompaniyey v usloviyakh krizisa* [Management of the company in a crisis]. SShA: Mezhdunar. finans. korporatsiya, 2010.

Syrotynska, N. M. "Ekonomichne otsiniuvannya innovatsii mashynobudivnykh pidpriemstv" [Economic evaluation of innovations in machine-building enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2015.

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