

"Chto predprinimayut neftegazovyve kompanii vo vremya krizisa?" [What are oil and gas companies doing during the crisis?]. <http://neftegaz.ru/analisis/view/7446>

Donets, L. I. *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiruvannya* [Economic risks and methods of their measurement]. Kyiv: TsUL, 2006.

Grabovoy, P. G. et al. *Riski v sovremennom biznese* [Risks in modern business]. Moscow: Lans, 2005.

Hranaturov, V. M., and Shevchuk, O. B. *Ryzyky pidpriemnytskoi diialnosti: problemy analizu* [Risks of entrepreneurship: problems of analysis]. Kyiv: Zviyazok, 2000.

Hopkin, P. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page, 2018.

Illiashenko, S. M. *Ekonomichniy ryzyk* [Economic risk]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2004.

Koiuda, P. M., and Koiuda, O. P. "Kharakterystyka ta klasyfikatsiia ryzykiv" [Risk characterization and classification]. *Komunalnoye khozyaistvo gorodov*, no. 71 (2006): 203-214.

Kornilov, I. Ye. "Innovatsiini protsesy v stratehii rozvytku svitovoi enerhetyky: dosvid dlia Ukrainy" [Innovative Processes in Global Energy Development Strategy: An Experience for Ukraine]. *Nafta i haz*, no. 3 (2006): 74-88.

Naumov, D. "Problemnyi aspekt formuvannya poniattia «pidpriemnytskyi ryzyk»" [The problematic aspect of the formation of the concept of "entrepreneurial risk"]. *Ekonomist*, no. 1 (2008): 36-39.

Nemchenko, M. Yu. "Klassifikatsiya osnovnykh vidov risikov neftegazodobyvayushchikh predpriyatiy, uchityvayemykh v protsesse sovershenstvovaniya metodov otsenki risikov" [Classification of the main types of risks of oil and gas companies, taken into account in the process of improving risk assessment methods]. *Ekonomika i upravleniye*, no. 12 (2009): 162-166.

Tkachenko, A. "Sutnist ekonomichnoho ryzyku: mizhnarodni ta natsionalni kryterii" [The essence of economic risk: international and national criteria]. *Visnyk TANH*, no. 18 (2001): 85-87.

УДК 658:155.9
JEL: M14

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНТАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В ЕПОХУ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У БІЗНЕСІ

©2019 ГЛИНСЬКА А. Є.

УДК 658:155.9
JEL: M14

Глинська А. Є. Поняття та сутність ментальної моделі підприємства в епоху соціальних трансформацій у бізнесі

Метою статті є дослідження та формулювання поняття «ментальна модель бізнесу» як інтегруючого фактора індивідуальних уявлень, цінностей та досвіду його зацікавлених груп. Аналізуючи праці з психології, було виявлено, що індивідуальні ментальні моделі обумовлюють характер прийнятих індивідом рішень. Таким чином, було зроблено припущення відносно того, що результативність підприємства є результатом продуктивності ментальних моделей його учасників. У статті запропоновано поняття ментальної моделі бізнесу як інтеграції особистих переконань, цінностей та уявлень про діяльність підприємства всіх його працівників, які сформувалися на основі власного досвіду та впливу соціальних інститутів та парадигм суспільного мислення, що обумовлює формування на підприємстві особливої культури та визначає якість отриманих результатів. Наведено порядок формування ментальної моделі підприємства та її вплив на досягнуті результати, що дозволяє виявити першопричину виникаючої проблеми або знайти ключ до генерування нових підходів. Було виявлено, що створення нових перспектив є можливим завдяки зміні у ментальній моделі. Для цього запропоновано відповідні методи та інструменти.

Ключові слова: ментальна модель підприємства, управління змінами, ефективність, соціальне підприємство, цінності.

DOI:

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Глинська Анастасія Євгенівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)
E-mail: nanila777@gmail.com

УДК 658:155.9
JEL: M14

Глинская А. Е. Понятие и сущность ментальной модели предприятия в эпоху социальных трансформаций в бизнесе

Целью статьи является исследование и формулировка понятия «ментальная модель бизнеса» как интегрирующего фактора индивидуальных представлений, ценностей и опыта его заинтересованных групп. Анализируя труды по психологии, было обнаружено, что индивидуальные ментальные модели обуславливают характер принимаемых индивидом решений. Таким образом, было сделано предположение относительно того, что результативность предприятия является результатом производительности ментальных моделей его участников. В статье предложено понятие ментальной модели бизнеса как интеграции личных убеждений, ценностей и представлений о деятельности предприятия всех его работников, которые сформировались на основе собственного опыта и влияния социальных институтов и парадигм общественного мышления, что обуславливает формирование

Hlynska A. Ye. The Concept and Essence of the Mental Model of Enterprise in the Era of Social Transformations in Business

The article is aimed at researching and formulating the concept of «mental model of business» as an integrating factor of individual perceptions, values and experience of its interest groups. Analyzing the works on psychology, it was found that individual mental models determine the nature of decisions made by an individual. Thus, it was assumed that the performance of enterprise is the result of productivity of the mental models of its participants. The article proposes the concept of mental model of business as an integration of personal beliefs, values and ideas about the activities of the enterprise of all its employees, formed on the basis of their own experience and the influence of social institutions and social thinking paradigms, which leads to the formation of a special culture at the enterprise and determines the quality of the results achieved. The algorithm of forming the mental model of enterprise

UDC 658:155.9
JEL: M14

на підприємстві особой культури и определяет качество полученных результатов. Приведен алгоритм формирования ментальной модели предприятия и её влияние на достигнутые результаты, что позволяет выявить первопричину возникающей проблемы или найти ключ к генерированию новых подходов. Было обнаружено, что создание новых перспектив возможно благодаря изменениям в ментальной модели. Для этого предложены соответствующие методы и инструменты.
Ключевые слова: ментальная модель предприятия, управление изменениями, эффективность, социальное предприятие, ценности.
Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Глинская Анастасия Евгеньевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина) **E-mail:** nanila777@gmail.com

and its impact on the achieved results is provided, allowing to identify the root cause of an occurring problem or to find the key to generating new approaches. It was found that the creation of new perspectives is possible due to changes in the mental model. The appropriate methods and instruments for this purpose are offered.

Keywords: mental model of enterprise, management of changes, efficiency, social enterprise, values.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Hlynska Anastasiia Ye. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Kherson National Technical University (24 Beryslavskoe Chss., Kherson, 73008, Ukraine) **E-mail:** nanila777@gmail.com

У процесі еволюції людської цивілізації цінність людини та його особистих потреб у цьому світі невинно зростає. А боротьба за власні права та свободу не вгасає та продовжується на різних рівнях і в різному форматі нерівномірними темпами в усьому світі. Проте сама ідея залишається незмінною. Не тільки в давні часи, а й сьогодні ведеться боротьба проти рабства, тиранії, приниження, використання людини, придушення творчого потенціалу, перенавантаження, морального тиску.

Актуальним світовим трендом сьогодення є побудова соціального підприємства, що вимагає від керівництва нових підходів до організації діяльності. Це обумовлено еволюційними тенденціями розвитку парадигм мислення суспільства в цілому та окремих працівників як об'єктів управління на підприємстві. При цьому зміни відбуваються завдяки трансформації особистих ментальних моделей індивідів. Причому для досягнення ефективності діяльності підприємства як системи важливим є зміна ментальних моделей як керівників, так і працівників. До того ж, первинність змін визначає характер проблематики на підприємстві.

На сьогоднішній день досліджень, присвячених вивченню саме поняття «ментальна модель бізнесу» у вітчизняній науці не існує. Проте є дослідження ментальних моделей особистості в ракурсі психологічних наук. В управлінському розрізі дослідженням розвитку людини в рамках організаційних систем займалися такі зарубіжні вчені, як П. Сенге, Дж. О'Конор, К. Крейк, А. Робертсон, Г. Еббі, Д. Шон. Проблема розвитку суспільних парадигм мислення присвячено праці В. Пекаря. Адаптація вищезазначених досліджень до реалій бізнесу вимагає формування та розвитку такого поняття, як «ментальна модель бізнесу» як рушійної сили змін і досягнення найкращих результатів на підприємстві.

Метою статті є дослідження та формулювання поняття «ментальної моделі бізнесу» як інтегруючого фактора індивідуальних уявлень, цінностей і досвіду його зацікавлених груп.

Створення та функціонування соціальних підприємств відповідає найвищим рівням еволюції свідомості, де «зелений» рівень спіральної динаміки [1] поступово трансформується у «жовтий». І сьогодні ми можемо спостерігати, як разом з прагненням до рівності, гуманізму, толерантності, стабільності, з турботою про навколишнє середовище, розумінням важливості людських стосунків та зміною ставлення до конкуренції поступово проявляється важливість системного мислення та швидкого пристосування до змін.

Відомі світові організації присвячують свої дослідження соціальному підприємництву в його дещо оновленому значенні. Вони визначають соціальне підприємство як організацію, місія якої гармонійно в собі поєднує зростання доходів і отримання прибутку з необхідністю поваги та підтримки навколишнього середовища та мережі зацікавлених сторін [2, р. 5]. Це включає в себе слухання, інвестування та активне управління тенденціями, що формують сьогоднішній світ. Це організація, яка бере на себе відповідальність за свою діяльність, поважає свій соціальний капітал, яка служить зразком на ринку та сприяє високій співпраці на всіх рівнях організації. Організація, яка не використовує людський потенціал для досягнення власних потреб, а допомагає реалізувати людські потреби в самовираженні шляхом колаборації в досягненні спільних цілей. Тобто, соціальне підприємство не використовує робочу силу, а максимально розкриває людський потенціал, внаслідок чого всі сторони отримують бажану користь [3, с. 163].

Новітніми трендами в управлінні персоналом сьогодні та в близькому майбутньому виступають: 1) наявність мети та сенсу діяльності у працівників; 2) етика та справедливість по відношенню до зовнішнього світу та працівників організації; 3) зростання та зацікавленість персоналу; 4) співробітництво та особисті взаємовідносини шляхом побудови команд, особистих і цифрових робочих зв'язків, комунікацій; 5) прозорість та відкритість шляхом підтримки обміну ідеями, інформацією, спільного обговорення проблем і помилок [2].

Забезпечення вищевикладених умов є можливим за умови наявності нових способів сприйняття реальності, адекватних сучасним темпам розвитку суспільного мислення за допомогою продуктивних індивідуальних ментальних моделей. Смульсон М. Л. визначає, що ментальні моделі конструюють індивідуальний світ людини, і вони є «результатом суб'єктивного відображення та інтерпретації власного досвіду або досвіду групи, популяції, суспільства, продуктом діяльності інтегрованого інтелекту», тобто виступають «механізмом інтерпретаційного процесу», або «інтерпретаційним фільтром». Тому від якості цього фільтра залежить вихідний результат у вигляді рішень або дій людини [4]. Таким чином, у свідомості людини формуються певні шаблони, стереотипи та ментальні конструкції, які не дозволяють побачити певні виникаючі можливості та навіть досягти певних результатів. Фактично, на теорії ментальних моделей побудована теорія X та Y Девіда Макгрегора. Якої теорії дотримується керівник, таким чином і буде побудована система мотивації на підприємстві. А дотримання певної системи залежить від минулого досвіду, переконань і життєвих цінностей керівника.

Джозеф О'Коннор, відомий дослідник феномена системного мислення, визначає ментальні моделі як глибоко укорінені в розумі керівні ідеї, стратегії, способи розуміння, які ми будемо на базі нашого досвіду, і саме вони спрямовують наші дії [5, с. 81]. Ментальні моделі керують кожною людиною, усвідомлює вона цей вплив чи ні.

Першочерговий вплив на результати бізнес-діяльності здійснюють ментальні моделі керівників підприємства. Компанії наважуються на зміни лише тоді, коли керівник вирішує, що він як головнокомандувач, має пройти таку трансформацію і повести за собою людей [6, с. 203]. Коли лідер готовий нарівні зі всіма членами своєї команди прожити цю трансформацію, він проявляє велику сміливість. Головна мета людини – бути щасливою, але цей стан досягається не через гроші, досягнення, регаїї або служіння іншим. Якщо людина служить іншим, обділяючи при цьому себе, то в підсумку отримує лише нервовий стан і емоційне спустошення. Знаходячи внутрішній сенс цінності себе і власного життя, людина отримує гармонію.

Ільїна Ю. Н. визначає ментальні моделі як «сверідні психічні механізми, які у «згорнутому» вигляді зберігають інтелектуальний ресурс людини, а під будь-яким зовнішнім впливом можуть «розгорнути» специфічно організований ментальний простір (тобто динамічну форму ментального досвіду)» [7].

З огляду на вищесказане можна запропонувати гіпотезу про існування так званої «ментальної моделі підприємства», яка представляє собою інтеграцію особистих переконань, цінностей та уявлень про діяльність підприємства всіх його працівників, які сформувалися на основі власного досвіду та впливу соціальних інститутів та парадигм суспільного мис-

лення, що обумовлює формування на підприємстві особливості культури та визначає якість отриманих результатів (рис. 1).

Останні дослідження західних вчених доводять цінність культури в досягненні інноваційних змін на підприємстві. Сьогодні перед підприємствами постає завдання першочергової побудови відповідної сучасним змінам корпоративної культури. Адже, незважаючи на швидке розповсюдження функцій штучного інтелекту та його ефективність у сучасному світі, впровадження цього інтелекту ускладнюється величезними культурними та організаційними бар'єрами на підприємствах [8, р. 64]. Це пояснюється неготовністю ментальних моделей до виникаючих змін, що обумовлюється невизначеністю та страхами, відсутністю знань, дотриманням звичних способів прийняття рішень.

Цікавим є те, що зовнішнє середовище одночасно може виступати як об'єктом, так і суб'єктом впливу. Фактори зовнішнього середовища здійснюють вплив на формування ментальних моделей і, водночас, ми бачимо зовнішній світ у тому вимірі, в якому ми його уявляємо. Наприклад, ставлення до конкуренції, як до «жорсткої боротьби», що обумовлено попереднім досвідом, буде визначати вибір жорстких методів впливу та протистояння. Наявність уявлень про конкуренцію як про «можливість для розвитку та співробітництва» визначає протилежно інші способи взаємодії.

Таким чином, невдоволеність отриманими результатами змушує шукати причини на більш вищому рівні, у діяльності та проблемах роботи функціональних підрозділів, у неефективній бізнес-моделі або корпоративній культурі. Для здійснення змін на цьому рівні необхідно піднятися на ментальний рівень та дослідити ментальну модель організації, яка складається із загальних шаблонів, вірувань, стереотипів, ментальних конструкцій керівників та працівників підприємства стосовно діяльності підприємства. Без зміни цих конструкцій неможливі генерування нових проривних рішень, нових стратегій, інший погляд на вирішення проблем.

Одним із варіантів вирішення є зміна та трансформація існуючих моделей, передусім, за рахунок виявлення їх існування. У такому випадку наші ментальні моделі вже не володіють нами, а ми здатні їх контролювати та отримувати нові результати. Не виключено, що в результаті підіймання по рівнях можна дійти до осмислення, що досягнення керівником певних завдань є неможливим у рамках наявного інтелектуального потенціалу і вимагає залучення людей з іншим рівнем цінностей, ментальністю. Адже, незважаючи на цінність і важливість ментальних моделей, вони часто стають джерелом стереотипного мислення, приводить до неправильних рішень і негативних наслідків. Власники викривлених ментальних

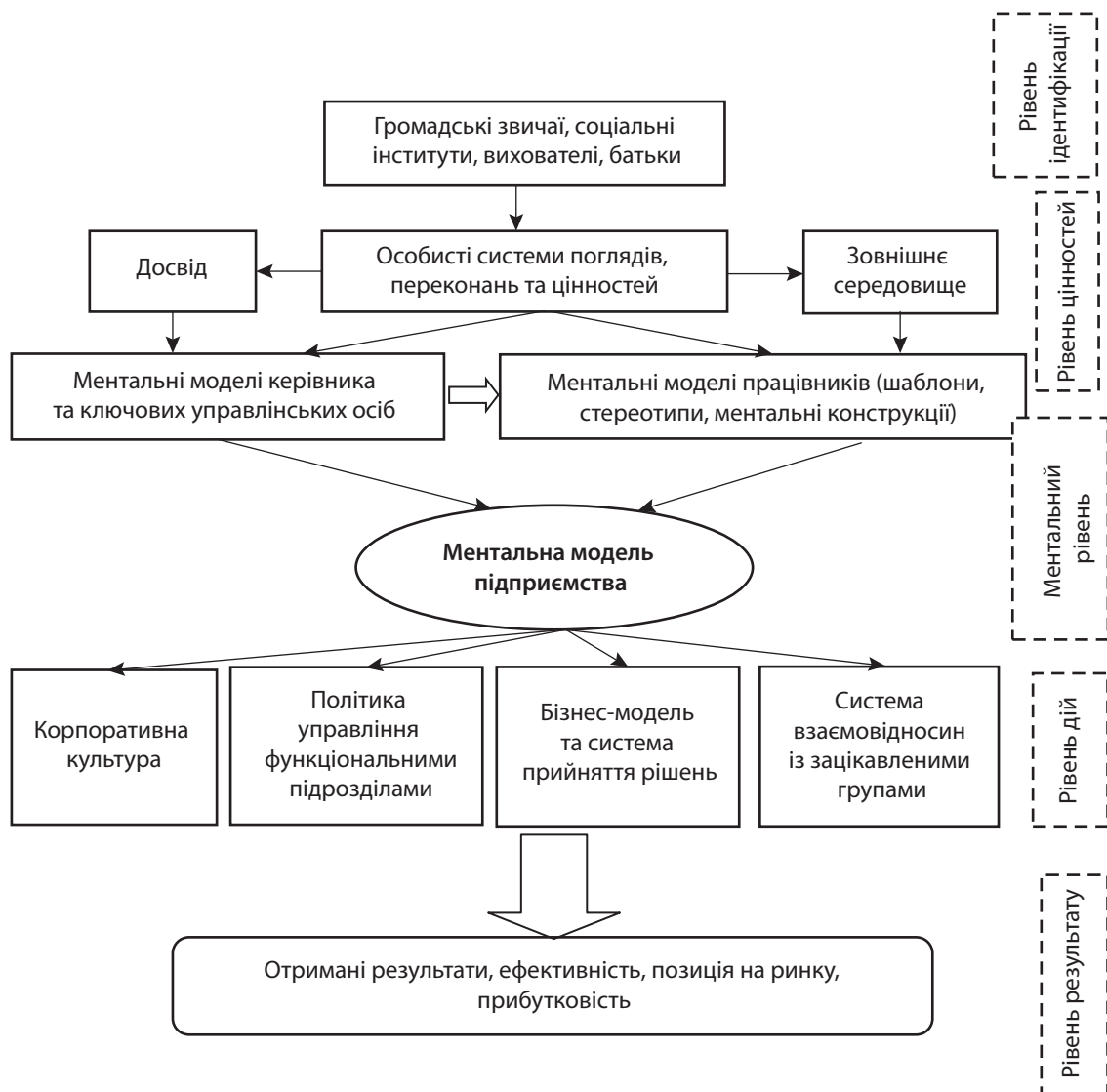


Рис. 1. Формування та вплив ментальної моделі підприємства на його результати

Джерело: авторська розробка.

моделей дивляться на одне і те ж явище, але описують його по-різному, відповідно до тих моделей, які вони застосовують. Під викривленими ментальними моделями ми розуміємо наявність у людини певних обмежуючих переконань, стереотипів, шаблонів, які здійснюють негативний вплив на спосіб мислення індивіда та обмежують його у творчій реалізації та прийнятті рішень. Вони виступають фільтрами, через які ми бачимо цей світ. У своїй первісній формі ментальні моделі формуються під впливом ідей життєвих вихователів (батьків, вчителів, авторитетних для нас особистостей), соціальної культури, громадських звичаїв і проявляються через чотири основні принципи сприйняття (табл. 1).

Ви рішення проблем, зазначених у табл. 1, є можливим за умови організації командної роботи на підприємстві. Це передбачає забезпечення певного морально-психологічного клімату для можливості представлення індивідуальних точок зору учасниками команд.

Управління підприємством і прийняття рішень на різних ієрархічних рівнях особливо потребує аналітичних і творчих здібностей. Рівень і характер прийнятих рішень, а в подальшому і отриманий результат, повністю залежить від ментальних моделей, на яких ґрунтується зроблений вибір. У процесі прийняття рішень і комунікації ментальні моделі оновлюються, розширюються, відбувається застосування та формування нових понять і ментальних моделей, відбувається їх формалізація, інтерпретація результатів моделювання, здійснюється вплив на реальну систему. Ментальні моделі є продуктами аналітичної діяльності людини як складової його практичної діяльності. Але при зустрічі з новими реальними або абстрактними об'єктами людина опиняється в ситуації, коли аналітична діяльність неможлива через відсутність будь-якої ментальної моделі, і тоді метою аналітичної діяльності стає створення нових моделей, шляхом навчання та успішного сприйняття нового досвіду [9].

Принципи сприйняття та проявлення індивідуальних ментальних моделей і способи взаємодії з ними в рамках управлінської діяльності

Принцип сприйняття	Сутність	Загрози	Шляхи вирішення
Викреслення	Ігнорування певної інформації для підтримки існуючих ментальних моделей	Неможливість побачити зміни в зовнішньому середовищі для розробки оптимальних рішень. Невизнання існуючих проблем на підприємстві негативно впливає на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства	Проведення нарад із залученням стейкхолдерів або експертів
Конструювання	Створення суб'єктивних пояснень певних подій з метою уникнення невизначеності	Утоплення у власних міфах та аргументах не дозволяє виявити можливості та справжні загрози в зовнішньому середовищі. Неможливість виробити адекватну бізнес-стратегію	Більш детальний аналіз та вивчення ситуації з різних позицій
Спотворення	Надання більшої значущості одним подіям і применшення інших	Не дозволяє розробити ефективну та конкурентоспроможну стратегію бізнесу через концентрацію на помилкових факторах	Проведення опитувань, командний пошук можливостей та загроз у виникаючих подіях
Узагальнення	Сприймання одиничних випадків у вигляді загальних тенденцій	Обмеження можливостей та прийняття помилкових рішень у всіх сферах підприємства, неефективне управління та вирішення проблем	У результаті виявлення проблеми проведення більш детального дослідження статистики та причинно-наслідкових зв'язків

Зміна ментальних моделей може відбуватися тільки в керівників і працівників, які володіють інтелектуальною, емоційною та поведінковою гнучкістю, що вимагає більш детального дослідження в рамках ментальної моделі підприємства.

Ми є нашими ментальними моделями, тому що вони визначають характер нашої поведінки та прийняття рішень і, водночас, ми можемо змінити наші ментальні моделі, розширити їх. Для цього необхідно навчитися їх розпізнавати та визначати, в якій ситуації ми діяли за шаблоном або певним стереотипом. Це дасть можливість їх проаналізувати та оцінити продуктивність ментальної моделі. У разі її непродуктивності та наявності бажання ментальні моделі піддаються трансформації або заміні. Це дозволить побачити варіативність можливих сценаріїв розвитку ситуації та набути системності в розгляді проблем і прийнятті рішень. Отже, «ми» є спостерігачами за нашими ментальними моделями, і хоча вони нам належать, разом з тим, виступають нашим спостережуваним.

У результаті дослідження особливостей ментальних моделей підприємства можна сформулювати заходи щодо створення сприятливої атмосфери для зміни, розширення існуючої моделі реальності. Людина не може побачити того, чого немає в її свідомості. Одним із інструментів може виступати технологія організації, яка самостійно навчається [10]. Їх поєд-

нання та доопрацювання дає можливість виділити фактори для змін ментальної моделі підприємства:

- ✦ формування спільного бачення через виявлення спільних цілей та цінностей, виявлення переваг для змін;
- ✦ приділення особливої уваги департаменту HR;
- ✦ запровадження командних проектів;
- ✦ налагодження ефективних систем комунікацій;
- ✦ розвиток особистості через особистий і командний коучинг, психологічні групи;
- ✦ впровадження групового навчання (тренінги, курси, обмін досвідом у вирішенні проблем)
- ✦ використання принципів бенчмаркінгу.

ВИСНОВКИ

Більш глибоке дослідження ментальних моделей підтверджує їх значущість в процесі генерації рішень та управління результативністю організації. Головними проблемами українського бізнесу є слабка технологічна оснащеність, недостатнє використання сучасних технологій та відсутність соціальної спрямованості бізнесу. Вирішення цих питань є неможливим у рамках існуючих ментальних концепцій суспільства. Тому важливим кроком є виявлення важелів впливу та способів їх зміни для успішної адаптації до сучасних світових трансформацій. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. 2-ге вид., допов. Харків : Фоліо, 2019. 192 с.

2. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 / Deloitte Global Human Capital Trends Survey. 2019. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

3. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. С. 161–165.

4. Смутьсон М. Л. Інтелект і ментальні моделі світу. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Серія «Психологія і педагогіка»*. 2009. Вип. 12. С. 38–49.

5. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М. : Альпина Паблшер, 2018. 256 с.

6. Zaitseva O. I., Betina V. O. On evolution of the strategic enterprise adaptation concept. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3. С. 201–206.

7. Ільїна Ю. Н. Психологія успіху: онтологія проблематики. URL: <http://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/zbirnyk-2008/6.htm>

8. Fountaine T., McCarthy B., Saleh T. Building the AI-Powered Organization. *Harvard Business Review*. 2019. July-August. P. 63–73. URL: <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>

9. Пудовкіна Н. Г. Ментальные модели как основа и препятствия аналитической деятельности. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серія «Педагогіка, психологія»*. 2012. № 1. С. 349–352. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mentalnye-modeli-kak-osnova-i-prepyatstviya-analiticheskoy-deyatelnosti.pdf>

10. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 469 с.

REFERENCES

Fountaine, T., McCarthy, B., and Saleh, T. "Building the AI-Powered Organization". *Harvard Business Review*. 2019. July-August. <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>

Ilina, Yu. N. "Psikhologhiia uspiyku: ontologhiia problematyky" [Success psychology: an ontology of problems]. <http://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/zbirnyk-2008/6.htm>

"Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019". Deloitte Global Human Capital Trends Survey. 2019. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

O'Konnor, Dzh., and Makdermott, I. *Iskusstvo sistemnogo myshleniya: Neobkhodimyye znaniya o sistemakh i tvorcheskoy podkhode k resheniyu problem* [The Art of Systems Thinking: Essential knowledge of systems and a creative approach to problem solving]. Moscow: Alpina Publisher, 2018.

Pekar, V. *Riznobarvnyi menedzhment* [Multicolored management]. Kharkiv: Folio, 2019.

Pudovkina, N. G. "Mentalnye modeli kak osnova i prepyatstviya analiticheskoy deyatelnosti" [Mental models as the

basis and obstacles of analytical activity]. *Vektor nauki Tolyatinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Pedagogika, psikhologiya»*. 2012. <https://cyberleninka.ru/article/n/mentalnye-modeli-kak-osnova-i-prepyatstviya-analiticheskoy-deyatelnosti.pdf>

Savina, H. H. "Sotsialni aspekty zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu personalu" [Social aspects of ensuring the effectiveness of personnel management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2014): 161-165.

Senge, P. *Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika obuchayushcheyasya organizatsii* [The fifth discipline. The art and practice of a learning organization]. Moscow: Mann, 2018.

Smulson, M. L. "Intelekt i mentalni modeli svitu" [Intelligence and mental models of the world]. *Naukovi zapysky [Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»]. Seriya «Psikhologhiia i pedahohika»*, no. 12 (2009): 38-49.

Zaitseva, O. I., and Betina, V. O. "On evolution of the strategic enterprise adaptation concept". *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 3 (2016): 201-206.