

РОЗВИТОК ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

DEVELOPMENT OF THE APPROACH TO AN ESTIMATION OF INFLUENCE OF INTERNAL FACTORS ON USE OF THE MECHANISM OF FORMATION OF STRATEGY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF OPERATIONAL ACTIVITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

В статті визначено, що промислові підприємства функціонують в умовах постійного негативного впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Це має, безпосередній, вплив на результати діяльності та такі показники, як платоспроможність, ділова активність, рентабельність, фінансова стійкість, а також на стан фінансової, операційної, інвестиційної діяльності. Встановлено, що важливу роль на підприємствах відіграє здійснення антикризового управління операційною діяльністю та воно теж зазнає негативного впливу факторів. При цьому, задля підвищення ефективності антикризового управління операційною діяльністю запропоновано використовувати механізм формування стратегії, що забезпечить результативність антикризового управління. Обґрунтовано, що для успішного використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств, реалізації сформованої стратегії важливим є своєчасно дослідження та врахування різноманітних факторів впливу.

Ключові слова: операційна діяльність, антикризове управління, механізм формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю, внутрішні фактори впливу, промислові підприємства.

В статье определено, что промышленные предприятия функционируют в усло-

виях постоянного негативного влияния факторов внутренней и внешней среды. Это имеет, непосредственное, влияние на результаты деятельности и такие показатели, как платежеспособность, деловая активность, рентабельность, финансовая устойчивость, а также на состояние финансовой, операционной, инвестиционной деятельности. Установлено, что важную роль на предприятиях играет осуществление антикризисного управления операционной деятельностью и оно тоже испытывает негативное влияние факторов. При этом, для повышения эффективности антикризисного управления операционной деятельностью предложено использовать механизм формирования стратегии, которая обеспечит результативность антикризисного управления. Обосновано, что для успешного использования механизма формирования стратегии антикризисного управления операционной деятельностью промышленных предприятий, реализации сформированной стратегии важным есть своевременное исследование и учет различных факторов влияния.

Ключевые слова: операционная деятельность, антикризисное управление, механизм формирования стратегии антикризисного управления операционной деятельностью, внутренние факторы влияния, промышленные предприятия.

УДК 005.334:658.5

<https://doi.org/10.32843/bses.50-66>

Череп А.В.

д.е.н., професор,
декан економічного факультету
Запорізький національний університет

Швець Ю.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Запорізький національний університет

Cherap Alla

Zaporizhzhia National University

Shvets Yuliia

Zaporizhzhia National University

The article determines that industrial enterprises operate in conditions of constant negative influence of internal and external factors. This has a direct impact on performance and indicators such as solvency, business activity, profitability, financial stability, as well as on the state of financial, operating, investment activities. It is established that the implementation of anti-crisis management of operational activities plays an important role in enterprises and it is also negatively affected by factors. At the same time, in order to increase the effectiveness of crisis management of operational activities, it is proposed to use a mechanism for forming a strategy that will ensure the effectiveness of crisis management. It is substantiated that for successful use of the mechanism of formation of strategy of anti-crisis management of operational activity of the industrial enterprises, realization of the formed strategy it is important timely research and the account of various factors of influence. The paper focuses on the study of internal factors influencing the use of the mechanism of formation of the strategy of crisis management of operational activities of industrial enterprises. Research, grouping and further consideration of internal factors of influence will increase the effectiveness of crisis management, make effective management decisions, will affect the results of the use of the mechanism. The approach to an estimation of influence of internal factors on use of the mechanism of formation of strategy of anti-crisis management of operational activity of the industrial enterprises is offered and it is tested on an example of the enterprises of mechanical engineering. The advantage of this approach is the ability to group internal factors, assess the level of their impact, develop recommendations in accordance with the identified impact factors, which will ensure the effectiveness of the mechanism and improve the performance of enterprises.

Key words: operational activity, crisis management, mechanism of formation of strategy of anti-crisis management of operational activity, internal factors of influence, industrial enterprises.

Постановка проблеми. Робота підприємств перебуває під постійним впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, що вимагає постійної адаптації до такого впливу. Основним видом діяльності промислових підприємств є операційна діяльність, що визначає рівень прибутковості. Умовою зростання операційної діяльності є здійснення антикризового управління, що особливо актуально в умовах сьогодення. В свою чергу, на промис-

лових підприємствах існує потреба в здійсненні антикризового управління операційною діяльністю шляхом використання відповідних механізмів, систем та одним з них є механізм формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств. Його використання дозволить розробити ефективну стратегію антикризового управління операційною діяльністю та використати на підприємствах. Проте, на

використання даного механізму на підприємствах матимуть впливу внутрішні фактори, які можуть підвищити або знизити результативність стратегії антикризового управління. Тому актуальним питанням є дослідження внутрішніх факторів впливу на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему дослідження зовнішніх факторів впливу на антикризове управління діяльністю підприємств, ефективність функціонування досліджено у роботах значної кількості науковців, зокрема: Ахновська І.О. [1]; Бондарчук Л.В., Дрей О.В. [2]; Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. [3]; Лепетюха Н.В., Артекова Т.О. [4]; Матушевська О.А. [5]; Орлова К.Є. [6]; Падерін І.Д., Новак Є.Є. [7]; Ставицький О.В. [8]; Тесленок І.М., Коротунова О.В., Косенко Ю.В. [9]; Ходаківський В.М., Місевич М.А. [10]; Шмельова Т.Ф., Сікірда Ю.В., Ассаул О.Ю. [11].

Проте, в існуючих роботах не досліджувалося питання застосування механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств, визначення факторів впливу на процес використання механізму, що заслуговує на увагу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження практичної значущості підходу до оцінки впливу внутрішніх факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність підприємств відбувається за умови негативного впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що відображається на ефективності фінансової, операційної, інвестиційної діяльності. Для успішності операційної діяльності вагоме значення має антикризове управління, що дозволить своєчасно виявляти кризові явища, їх аналізувати та покращувати ефективність функціонування. Передумовою результативності антикризового управління є використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств та її використання. Проте, на процес використання означеного механізму можуть впливати численні фактори, а особливо фактори внутрішнього середовища.

Тому для дослідження внутрішніх факторів впливу на процес використання механізму доцільним є використання відповідного підходу, що дозволить врахувати рівень впливу таких факторів. Таким підходом є підхід до оцінки впливу внутрішніх факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових під-

приємств. Використання підходу на практиці дозволить здійснити оцінку факторів, згрупувати внутрішні фактори, розробити рекомендації до зменшення їх впливу, що вплине на результати використання механізму.

Підхід до оцінки впливу внутрішніх факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств було апробовано на ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» та перейдемо до характеристики отриманих результатів.

За результатами застосування підходу на ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» спочатку визначено значущість впливу факторів за кожною групою на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств та розраховано коефіцієнт вагомості факторів. Результати дослідження згруповано у матрицю відносного значення впливу факторів за кожною групою та коефіцієнтів вагомості, матрицю розрахунку коефіцієнтів конкордації за кожною групою факторів на 2018–2019 рр. Отримане значення коефіцієнта конкордації підтверджує високий рівень узгодженості думок експертів та можливість подальшого використання розрахованого значення коефіцієнта вагомості факторів за кожною групою факторів.

Далі відбувається розрахунок фактичного значення за кожним фактором відповідної групи на 2018–2019 рр. по ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод».

Враховуючи отримані результати дослідження слід перейти до уточнення набору факторів за кожною групою, які враховуватимуться під час розрахунку інтегральних показників оцінки впливу груп факторів на механізм. За групою фінансові та інвестиційні фактори у 2018 р. було виключено такі фактори: ефективність фінансового планування на підприємстві; структура та динаміка витрат; наявність інвестиційних ресурсів; інвестиційна політика та рівень інвестиційної активності підприємства. Водночас у 2019 р. за групою фінансові та інвестиційні фактори не враховано: структура та динаміка витрат; наявність інвестиційних ресурсів; інвестиційна політика та рівень інвестиційної активності підприємства. Щодо групи кадрові фактори, то у 2019 р. враховано всі фактори та у 2018 р. виключено такі: невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді; досконалість системи відбору кадрів до підрозділів підприємства; рівень контролю за роботою персоналу. Наступна група виробничі та маркетингові фактори та відповідно до результатів дослідження під час розрахунків не будуть враховані у 2018 р. такі фактори: рівень забезпеченості основними засобами; організація руху документообігу; ринкові можливості підприємства на внутрішньому та зовнішньому

ринках; дослідження стану конкурентів. У 2019 р. за групою виробничі та маркетингові фактори слід виключити такі фактори: організація руху документообігу; організація збутової діяльності; ринкові можливості підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. За групою інформаційні фактори у 2018–2019 рр. не будуть враховані наступні фактори: мобілізація руху документообігу; рівень дослідження інструментів антикризового управління та їх впровадження на підприємстві. Наступною є група інноваційні фактори та у 2019 р. слід врахувати всі фактори, а у 2018 р. не враховується можливість оновлення асортименту продукції та виробництва нового виду продукції. Серед факторів групи управлінські фактори у 2018 р. експертами виключено такі: моніторинг стану операційної діяльності підприємства; якість розподілу фінансових ресурсів за основними напрямками діяльності підприємства; здійснення планування, організації, контролю за виробництвом, збутом продукції; рівень управління працівниками, виробничою, збутовою, постачальницькою діяльністю. Водночас, у 2019 р. за групою управлінські фактори не враховується моніторинг стану операційної діяльності підприємства, якість розподілу фінансових ресурсів за основними напрямками діяльності підприємства. Останньою є група організаційні фактори та у 2018 р. слід виключити вплив таких факторів: упорядкування дій керівництва та працівників підприємства; рівень взаємодії виробничої та збутової діяльності, підрозділів підприємства. Поряд з цим, у 2019 р. не доцільно врахувати фактор упорядкування дій керівництва та працівників підприємства за групою організаційні фактори.

Здійснивши уточнення набору факторів за кожною групою підприємства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» можна перейти до аналізу розрахованого значення інтегрального показника оцінки впливу факторів за кожною групою на 2018–2019 рр. (табл. 1). З наведених даних спостерігається зростання показників у 2019 р. порівняно із 2018 р., а саме: інтегральний показник оцінки впливу фінансових та інвестиційних факторів підвищився на 12%; інтегральний показник оцінки впливу кадрових факторів виріс на 44%; інтегральний показник оцінки впливу виробничих та маркетингових факторів підвищився на 26%; інтегральний показник оцінки впливу інформаційних факторів виріс на 51%; зростання інтегрального показника оцінки впливу інноваційних факторів становило 20%; підвищення інтегрального показника оцінки впливу управлінських факторів склало 32%; інтегральний показник оцінки впливу організаційних факторів підвищився на 38%. Відповідно до отриманих значень інтегрального показника оцінки впливу факторів за кожною групою здійснюється уточнення набору груп факторів та доцільним є виключення групи інноваційні фак-

тори, оскільки значення інтегрального показника знаходиться в інтервалі 0–0,25 та відсутній вплив за даною групою факторів.

Також розраховано загальний інтегральний показник оцінки впливу внутрішніх факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств та під час використання функції бажаності Харрінгтона уточнено набір груп факторів (не враховано групу інноваційні фактори), кількість груп факторів скориговано до шести (табл. 1). Отримане значення загального інтегрального показника підвищилося на 33% за 2019 р. порівняно із 2018 р. Для уточнення отриманих даних на 2018–2019 рр. доцільною є інтерпретація результатів дослідження.

Таблиця 1

Розрахунок інтегральних показників оцінки впливу факторів за кожною групою та загального інтегрального показника оцінки впливу внутрішніх факторів ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» у 2018–2019 рр.

Значення інтегральних показників	2018 р.	2019 р.	Відн. відхил. 2019 р. до 2018 р., %
ІПфіф	0,67	0,76	12,17
ІПкф	0,54	0,78	44,29
ІПвмф	0,64	0,81	25,86
ІПінфф	0,52	0,79	51,32
ІПінновф	0,21	0,25	20,25
ІПуф	0,61	0,80	31,62
ІПоф	0,50	0,70	38,29
ЗІПвф	0,58	0,77	33,30

Джерело: сформовано автором

Враховуючи отримані результати на 2018–2019 рр. доцільним є визначення рівня впливу внутрішніх факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств. Скориставшись відповідною шкалою можна відзначити наступне: інтегральний показник оцінки впливу фінансових та інвестиційних факторів змінився з помірного рівня впливу у 2018 р. до високого у 2019 р.; інтегральний показник оцінки впливу кадрових факторів змінився з помірного рівня впливу у 2018 р. до високого у 2019 р.; інтегральний показник оцінки впливу виробничих та маркетингових факторів також змінився з помірного рівня впливу у 2018 р. до високого у 2019 р.; інтегральний показник оцінки впливу інформаційних факторів також змінився з помірного рівня впливу у 2018 р. до високого у 2019 р.; за інтегральним показником оцінки впливу інноваційних факторів у 2018–2019 рр. був відсутній рівень впливу; інтегральний показник оцінки впливу

управлінських факторів також змінився з помірного рівня впливу у 2018 р. до високого у 2019 р.; інтегральний показник оцінки впливу організаційних факторів змінився з низького рівня впливу у 2018 р. до помірного у 2019 р. Щодо загального інтегрального показника оцінки впливу внутрішніх факторів, то у 2018 р. він мав помірний рівень впливу та у 2019 р. – високий рівень впливу факторів. Таким чином, рівень впливу внутрішніх факторів на використання механізму є високим та їх врахування сприятиме підвищенню ефективності його застосування на ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод». Крім того, підвищення впливу факторів за кожною групою також пояснюється незначним покращенням фінансового становища підприємства у 2019 р. та підтверджує доцільність впровадження механізму у 2020 р.

Враховуючи отримані результати дослідження доцільно сформулювати рекомендації та визначити подальші дії відповідно до проведеного дослідження. Для аналізованого підприємства доцільним є підвищення впливу груп інноваційних, організаційних факторів, тобто покращити рівень інноваційної активності, використання автоматизованих систем обробки даних, організація операційної та виробничої діяльності, налагодити рівень взаємодії підрозділів підприємства, раціонально використовувати ресурси, коригувати процес розподілу завдань. Щодо інших груп факторів, то, враховуючи їх важливість під час використання механізму, доцільним є вжиття заходів щодо підвищення показників за цими групами, що дозволить створити умови для успішного використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств.

Для ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» рекомендовано прийняти рішення щодо впровадження механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у 2020 р. за умови здійснення регулюючих дій щодо впливу внутрішніх факторів, тобто підвищення їх впливу, що дозволить створити кращі умови для використання механізму та подальшого застосування стратегії антикризового управління операційною діяльністю підприємств.

Таким чином, на підприємстві ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» у 2020 р. доцільним є підвищення показників за групами інноваційних, організаційних факторів та зростання показників за іншими групами, що дозволить створити умови для впровадження механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, слід узагальнити, що проаналізований підхід дозволить здійснити оцінку впливу внутрішніх факторів на використання механізму формування стратегії

антикризового управління операційною діяльністю на прикладі ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод». На аналізованому підприємстві було визначено набір груп факторів, встановлено рівень їх впливу на використання механізму та визначено, що доцільним є підвищення показників за групами інноваційних, організаційних факторів. Це дозволить сформулювати умови для успішного використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств. Для обраного підприємства сформовано набір дій, запропоновано рекомендації щодо прийняття управлінських рішень. Тому успішне використання механізму залежить від врахування впливу факторів, їх дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 914–918. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>
2. Бондарчук Л.В., Дрей О.В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 5, Т. 1(180). С. 76–79. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/076-079.pdf
3. Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2018. № 1(85). С. 84–92. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu181_85/e181dmy.pdf
4. Лепетюха Н.В., Артекова Т.О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 413–417. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2580-lepetyukha-n-v-artekova-t-o-otsinka-vplivu-faktoriv-zovnishnogo-seredovishcha-na-diyalnist-pidpriemstva-kharchovoji-promislovosti>
5. Матушевська О.А. Оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на економічну стійкість промислового підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 56–59. URL: <http://soskin.info/ea/2012/3-4/201222.html>
6. Орлова К.Є. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 204–208. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/107.pdf>
7. Падерін І.Д., Новак Є.Є. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3(41). С. 135–141. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/16-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/16-Paderin.pdf)
8. Ставицький О.В. Використання оцінки зовнішнього середовища в стратегічному управлінні підприємствами хлібопекарської галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 2. С. 31–34. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4199&i=5>

9. Тесленок І.М., Коротунова О.В., Косенко Ю.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 78–82. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4235&i=12>

10. Ходаківський В.М., Місевич М.А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт*. 2017. № 3. С. 3–9. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2334&i=0>

11. Шмельова Т.Ф., Сікірда Ю.В., Ассаул О.Ю. Системний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища менеджменту авіапідприємства. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2014. № 3(16). С. 49–56. URL: <http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/675>

REFERENCES:

1. Akhnovska I.O. (2015). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha [Anti-crisis management of the enterprise in an unstable economic environment]. *Young scientist*, no. 2(17), pp. 914–918. Retrieved from: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>

2. Bondarchuk L.V., Dray O.V. (2011). Analiz zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva restorannoï haluzi [Analysis of the external and internal environment of the restaurant industry]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, no. 5, vol. 1(180), pp. 76–79. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/076-079.pdf

3. Dmitriev I.A., Gorova K.O., Melnichenko O.O. (2018). Otsiniuvannia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Evaluating the effectiveness of crisis management in the enterprise]. *Development economics*, no. 1(85), pp. 84–92. Retrieved from: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu181_85/e181dmy.pdf

4. Lepetyukha N.V., Artekova T.O. (2016). Otsinka vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyscha na diialnist pidpriemstva kharchovoi promyslovosti [Assessment of the impact of environmental factors on the activities of the food industry]. *Global and national economic problems*, vol. 14, pp. 413–417. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2580-lepetyukha-n-v-artekova-t-o-otsinka-vplyvu-faktoriv-zovnishnogo-seredovyscha-na-diyalnist-pidpriemstva-kharchovoji-promislovosti>

5. Matushevskaya O.A. (2012). Otsinka faktoriv zovnishnoho seredovyscha, shcho vplyvaiut na ekonomichnu stiikist promyslovoho pidpriemstva [Assessment of environmental factors affecting the economic stability of an industrial enterprise]. *Economic Journal-XXI*, no. 3–4, pp. 56–59. Retrieved from: <http://soskin.info/ea/2012/3-4/201222.html>

6. Orlova K.E. (2015). Udoskonalennia metodyky analizu zovnishnoho seredovyscha promyslovykh pidpriemstv [Improving the methodology of analysis of the external environment of industrial enterprises]. *A young scientist*, no. 2(17), pp. 204–208. Retrieved from: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/107.pdf>

7. Paderin I.D., Novak E.E. (2015). Analiz vplyvu zovnishnikh ta vnutrishnikh faktoriv na stratehii pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu [Analysis of the impact of external and internal factors on the strategy of small and medium enterprises]. *Economic Bulletin of Donbass*, no. 3(41), pp. 135–141. Retrieved from: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/16-Paderin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/16-Paderin.pdf)

8. Stavitsky O.V. (2015). Vykorystannia otsinky zovnishnoho seredovyscha v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvamy khlibopekarskoï haluzi [The use of environmental assessment in the strategic management of the bakery industry]. *Investments: practice and experience*, no. 2, pp. 31–34. Retrieved from: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4199&i=5>

9. Teslenok I.M., Korotunova O.V., Kosenko Yu.V. (2019). Analiz vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyscha na funktsionuvannia mashynobudivnoho pidpriemstva [Analysis of the influence of environmental factors on the functioning of the machine-building enterprise]. *Economy and state*, no. 1, pp. 78–82. Retrieved from: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4235&i=12>

10. Khodakivsky V.M., Misevich M.A. (2017). Analiz seredovyscha funktsionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv v konteksti yikh ekonomichnoi efektyvnosti [Analysis of the environment of agricultural enterprises in the context of their economic efficiency]. *Agrosvit*, no. 3, pp. 3–9. Retrieved from: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2334&i=0>

11. Shmelyova T.F., Sikirda Yu.V., Assaul O.Yu. (2014). Systemnyi analiz faktoriv vnutrishnoho ta zovnishnoho seredovyscha menedzhmentu aviapidpriemstva [System analysis of factors of internal and external environment of airline management]. *Science and technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*, no. 3(16), pp. 49–56. Retrieved from: <http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/675>