



УДК 658:005.5

УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Олена Долгалова; Олександра Кисловська

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Краматорськ (Івано-Франківськ), Україна*

Резюме. На сьогодні підприємницька діяльність великих, середніх та малих суб'єктів господарювання відіграє значущу роль у нашій країні. Саме вони сприяють швидкій структурній перебудові економіки, насичують ринок товарами та послугами, максимізують зайнятість усього працездатного населення. Але їх розвиток у нашій країні гальмується через мінливу та несприятливу політичну ситуацію, що безпосередньо впливає на існування, ефективність, життєздатність та конкурентоспроможність кожної окремої форми підприємства. Перед підприємствами та організаціями стоять важливі завдання щодо запобігання ліквідації, повного закриття чи банкрутства, які спричинені змінами внутрішнього середовища в результаті діяльності самого суб'єкта управління та зміною чинників зовнішнього середовища. Головною метою статті є визначення суті внутрішнього середовища його основних елементів та засобів антикризового управління. Досліджено сутність внутрішнього середовища діяльності підприємств та розкрито його основні складові, що містять цілі, завдання, організаційну структуру, робітників та технологічні ресурси. Розглянувши й порівнявши думки різних науковців у визначенні поняття внутрішнього середовища, сформовано власне трактування внутрішнього середовища підприємства. Досліджено управління внутрішнім середовищем у кризових ситуаціях діяльності організації. В умовах нестабільності приділення уваги розвитку підприємства у стані кризи в науковій літературі досі залишається актуальним питанням, важливим для розгляду. Розкрито основні причини виникнення кризового стану на підприємстві, що мають взаємний вплив та виокремлені причини, що спричиняють кризовий стан у вітчизняних організаціях, визначені найголовніші фактори, що впливають на це. Виділено важливі вимоги, що повинно в себе включати антикризове управління. Залежачи від специфіки розвитку та стану підприємства, антикризове управління може поділятися на попереджувальне, кризове та післякризове. Виокремлено умови проведення антикризового керування підприємством. На основі проаналізованої інформації надано рекомендації щодо основних шляхів виведення організації з кризового стану, забезпеченого диверсифікаційними заходами, реінжинірингом, реструктуризацією та санаційними заходами.

Ключові слова: підприємство, внутрішнє середовища, складові внутрішнього середовища, методи дослідження внутрішнього середовища, кризові ситуації, антикризове управління.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.112

Отримано 23.04.2024

UDC 658:005.5

MANAGEMENT OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

Olena Dolgalova; Oleksandra Kyslovska

*Donbas national academy of Civil engineering and architecture,
Kramatorsk (Ivano-Frankivsk), Ukraine*

Summary. Today, business activities of large, medium and small business entities play a significant role in our country. They contribute to the rapid structural restructuring of the economy, saturate the market with goods and services, and maximize the employment of the entire working population. However, their development in our country is hampered by the changing and unfavorable political situation, which directly affects the existence, efficiency, viability and competitiveness of each individual form of enterprise. Enterprises and organizations face important issues of preventing liquidation, complete closure or bankruptcy caused by changes

in the internal environment as a result of the management entity's activities and changes in external environment factors. The main purpose of the article is to define the essence of the internal environment and its main elements and means of crisis management. The article examines the essence of the internal environment of enterprises and reveals its main components, which include goals, objectives, organizational structure, employees and technological resources. Having considered and compared the opinions of various scholars in defining the concept of the internal environment, the author has formed her interpretation of the internal environment of the enterprise. The article investigates the management of the internal environment in crisis situations of an organization's activities. In the context of instability, paying attention to the development of an enterprise in a state of crisis in the scientific literature is still an urgent issue and important for consideration. The main reasons for the emergence of a crisis at an enterprise, which have a mutual influence, are disclosed, the reasons that cause a crisis in domestic organizations are allocated, and the most important factors influencing this are identified. The article highlights important requirements that crisis management should include. Depending on the specifics of development and the state of the enterprise, crisis management can be divided into preventive, crisis and post-crisis management. The conditions for carrying out crisis management of an enterprise are allocated. Based on the analyzed information, recommendations were made on the main ways to bring the organization out of a crisis state, which can be ensuring by diversification measures, reengineering, restructuring and rehabilitation measures.

Key words: *enterprise, internal environment, components of the internal environment, methods of studying the internal environment, crisis situations, crisis management.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.112

Received 23.04.2024

Постановка проблеми. На сьогодні безліч українських підприємств перебуває в умовах невизначеності та постійного ризику. Війна має великий вплив на розвиток українських підприємств, що передбачає відповідне реагування та вимагає підлаштування до неї. Дані свідчать, що 46,8% власників бізнесів та підприємств повністю або майже повністю припинили роботу з 24.02.2022 року. Це супроводжувалося великими фінансовими, виробничими та кадровими втратами. І лише 12,4% не змінили та не збільшили обсяг робіт порівняно з довоєнним періодом. Проте на даний час підприємства продовжують боротися з новими викликами та непередбачуваними кризовими ситуаціями. За таких умов результати діяльності будь-якого підприємства суттєво залежать від впливу не тільки зовнішніх, але й внутрішніх факторів, що у сукупності формують середовище його функціонування. Тому приділення уваги суті внутрішнього середовища, його основних елементів та засобам антикризового управління має велику вагу за нинішніх умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення внутрішнього середовища діяльності підприємств розглядали різні вчені. Серед вітчизняних представників, на думку О. Віханського, внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яке знаходиться в рамках самого підприємства [1].

В свою чергу, Оберемчук В. Ф. вважав, що визначення процесів діяльності організації залежить від його внутрішніх чинників [1].

На противагу цьому Гринчуцький В. І. відзначав, що формування середовища залежить від місії та мети, які визначаються факторами зовнішнього середовищем, що складається з людей, обладнання, технологій, інформації, організації виробництва та управління в цілому [1].

Дикань В. Л. трактував це поняття як сукупність факторів організації, які можуть забезпечувати довготермінову прибутковість і знаходяться під постійним контролем керівників та лінійних менеджерів [1].

Зарубіжні автори, такі, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначали таке поняття як ситуаційні фактори всередині організації, а основними змінними у ньому є цілі, структура, завдання, технічна складова та працівники [1].

Це – взаємопов'язаність організаційної структури, основних виробничих технологій на підґрунті матеріально-технічної та корпоративної культури, що формують конкурентоспроможність. Таке формулювання внутрішнього середовища надавав Р. Дафт [2].

У наукових працях представлених дослідників [1–2] трактування поняття внутрішнього середовища розглядалося під різними кутами зору. Питання управління середовищем залишається актуальною темою і не втрачає свого значення в сучасних економічних умовах ведення підприємницької діяльності. Тому подальші дослідження та міркування на цю тему залишаються важливим аспектом вивчення.

Метою дослідження є визначення суті внутрішнього середовища, його основних елементів та засобів антикризового управління.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено наступні такі завдання: розкрити сутність внутрішнього середовища підприємства; визначити основні складові внутрішнього середовища; проаналізувати методи дослідження внутрішнього середовища підприємства; розкрити та проаналізувати управління внутрішнім середовищем у кризових ситуаціях, які основні фактори впливають на формування кризового стану та сформувані рекомендації щодо основних шляхів виведення організації з кризи.

Для вирішення поставлених завдань доцільним є використання теоретичних методів для вивчення, систематизації та узагальнення дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців поняття внутрішнього середовища; графічний та табличний методи для представлення, наочності та систематизації поданої інформації, структури внутрішнього середовища, методів його оцінювання, а також заходів антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. Будь-якій організації притаманний поділ на два основних середовища: внутрішнє стосовно організації, на яке вона може впливати безпосередньо та мати постійний розвиток у середині неї, та зовнішнє, на яке підприємство не може мати прямого впливу.

Тому базуючись на зазначеному та результатах дослідження наукових праць [1–2], ми визначили поняття внутрішнього середовища – це така система взаємопов'язаних цілей, факторів та компонентів, що створюється всередині будь-якого підприємства, що мають прямий вплив на його діяльність і є об'єктом прийняття керівником управлінських рішень.

Виділяють такі основні складові внутрішнього середовища:

Цілі організації – це те, до чого може прагнути фірма, її основні потреби, бажання та мета, що є основним мотивом росту та розвитку. Вона є основою, без якої компанія немає сенсу для існування.

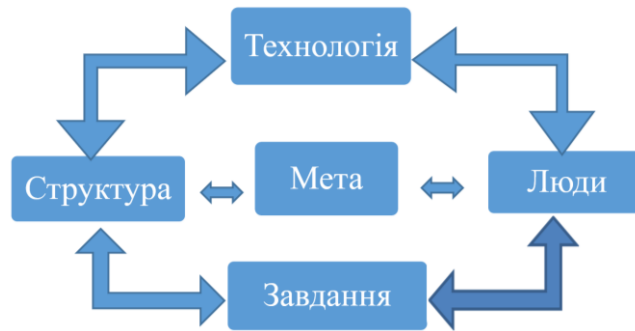
Завдання – це певні види робіт, які мають сплановані терміни виконання та спрямовані на предмет праці, знаряддя праці, інформацію, людей тощо.

Організаційна структура – це взаємопов'язана сукупність підрозділів основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, організації.

Працівники – це важливий аспект стабільного функціонування будь-якої організації. Кожен співробітник підбирається у відповідні підрозділи, згідно з його основними навичками, уміннями, досвідом, кваліфікацією, а також здатності працювати в команді. Тому роль корпоративної культури у створенні та забезпеченні життєздатності організації, розвитку та просуванні є важливою та невід'ємною частиною. На сьогодні корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює певну основу, яка впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників у межах компанії, з окремими цільовими групами та формує сприятливі умови для розвитку підприємства.

Технологічні ресурси – це те, що допомагає перетворювати сировину, матеріали на вироби, а відповідно товари, які надалі будуть просуватися на ринку та забезпечувати успішність і прибутковість будь-якої організації.

Тобто кожен з перелічених елементів є дуже пов'язаними між собою, тому відповідно до цього можна скласти наступну схему (рисунок 1).



Рисуюнок 1. Взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища підприємства

Від якості функціонування кожного з зазначених елементів повною мірою залежить рівень ефективності та зростання організації, що буде відображати затребуваність і конкурентоспроможність на ринку. Щоб підтримувати середовище відповідно до сучасних умов ведення бізнесу, підприємство повинно постійно аналізувати його стан та приймати відповідні рішення на основі вже отриманих результатів.

Дослідження внутрішнього середовища супроводжується повним аналізом усіх рушійних сил та підсистем, які забезпечують розвиток господарського суб'єкта. У таблиці 1 виділено наступні методи дослідження внутрішнього середовища організації.

Таблиця 1. Методи дослідження внутрішнього середовища організації

<i>Методи</i>	<i>Характеристика методів</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Аналітичний метод [3]	Цей метод базується на науковій методології дослідження, дозволяє охопити всі можливі процеси функціонування та дати точні кількісні зв'язки й аргументацію, глибоко проаналізувати явища, що досліджуються. Він може складатися з етапів: Спостереження – має на меті тільки спостереження за об'єктами та процесами для отримання всієї можливої інформації при подальшій роботі. Опис – концентрує всю свою увагу на тому, що дослідник бачить об'єктивно та без будь-яких упереджень чи власних уподобань. Критичне обстеження – у разі технічного визначення критична експертиза надає певні пропозиції, які відповідають найбільш логічному вирішенню наявних проблем. Сегментація явищ – розподіл одного цілого на частини для аналізу окремих частин почергово, а вже після надання повного звіту опису, який дасть можливість пов'язати їх воедино та упорядкувати. Сортування та класифікація – в хронологічному порядку на основі зв'язку між основними елементами створення нових повніших та актуальніших аналізів зразка
Методи експертних оцінювань [4]	Є одним із часто вживаних методів, суть якого полягає у спланованій роботі обраних експертів та опрацювання складених ними думок. Вони можуть поділятися як на колективні роботи, так і отримання індивідуальної думки зібраної експертної групи. Для проведення робіт методом експертних оцінювань створюється робоча група, яка за дорученням особи, що приймає рішення, організовує діяльність експертів, об'єднаних в експертну комісію
Системний метод	Є збірним та охоплює процедури, прийоми, методологічні засоби, які наділі будуть скеровані на аналіз складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків
Метод діагностики	Система, що допомагає провести дослідження для визначення цілей компанії та шляхів їх досягнення, виявити проблеми та вибрати варіанти їх вирішення
Економіко-математичні методи	Вивчення ймовірностей та випадкових подій, що допомагає виявити закономірності серед випадковостей
Соціологічні методи	Це суспільні соціологічні опитування, що включають в себе тестування, анкетування (відкриті та закриті) чи інтерв'ю
Лінійне програмування [5]	Воно є одним з важливих галузей дослідження операцій, що зводиться до оптимізації лінійної цільової функції на множині, що описується лінійними рівняннями та нерівностями й допомагає у складанні найвигіднішого асортименту товарів

1	2
Експрес-діагностика діяльності	Повний аналіз організаційної структури та її основних складових, а також фінансово-економічне дослідження
Моніторинг	Проведення серії ідентичних вимірювань об'єкта дослідження відповідно до складеної програми та подальшого аналізу, оцінювання та порівняння отриманих результатів для можливості виявлення певних закономірностей, тенденцій, змінних, тощо в їх динаміці. Він включає такі основні напрямки діяльності: - спостереження за факторами впливу на внутрішнє середовище; - фактичне оцінювання стану об'єкта; - прогнозування та оцінювання цього стану, щоб не допустити погіршення існуючої ситуації

Наступним важливим компонентом, на який варто звертати увагу керівникам, є кризові ситуації. В умовах невизначеності все більше потреби виникає у формуванні заходів, що допоможуть передбачати та управляти непередбачуваними ситуаціями.

Причини виникнення криз на підприємстві можуть бути індивідуальними або мати зовнішній характер впливу. Дуже важливо зрозуміти класифікацію кризових ситуацій, тому можна виділити два основних типи криз, що найбільше впливають на підприємство: фактори зовнішнього середовища та внутрішнього. У таблиці 2 представлена класифікація кризових ситуацій.

Таблиця 2. Класифікація кризових явищ на підприємстві

<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>
<ul style="list-style-type: none"> - зміни в навколишньому середовищі; - зміни попиту; - конкуренція галузі, в якій перебуває фірма; - перевищені витрати над продажною ціною товарів; - нестабільна політична, соціальна та економічна ситуація в країні; - погіршення ставлення з боку зацікавлених осіб 	<ul style="list-style-type: none"> - цінова політика; - неефективне управління та наявність суперечностей серед керівників та підлеглих; - упровадження товарів чи послуг, які не мали успіху після реалізації; - провальні стратегії розвитку; - інноваційна й інвестиційна політика; - прорахунки в організації виробництва [6]

Загалом найпоширенішими причинами криз на вітчизняних підприємствах можна вважати:

- недостатню кваліфікацію персоналу щодо передбачення кризових явищ;
- низьку функціональність між такими важливими механізмами, як соціально-політичний, економічний, культурно-психологічний;
- неефективність керівничої ланки, що може супроводжуватися недостатньою кваліфікацією, незлагодженістю команди, що викликана відсутністю комунікації з вищим керівництвом та низькою мотивацією, не приділення уваги стратегічним підходам;
- відсутність контролю, що може виражатися у таких показниках: знехтування функцією планування, прийняття рішень, що не мають об'єктивної аргументації, часті помилки та прорахунки, у тому числі технічні та адміністративні;
- відсутність маркетингових досліджень ринку;
- відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу в управлінні ризиками тощо [7].

Важливим кроком є розгляд варіантів дій, які можуть допомогти при вирішенні різних типів криз. Для цього може використовуватися антикризове управління. Основна

мета його полягає в тому, щоб забезпечити успішні результати, які відбуваються при випадкових подіях чи завчасно спланованих.

Антикризове управління може мати успіх при забезпеченні:

- швидкої та своєчасної діагностики кризових явищ діяльності;
- терміновості реагування на кризову ситуацію;
- адекватності реагування суб'єкта господарювання ступеню реальної загрози його існуванню;
- повного залучення внутрішнього потенціалу для подолання кризи [8].

Управління в умовах кризи поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове. Попереджувальне антикризове управління має на меті прогнозування кризи, з'ясування, якими саме причинами це викликано для подальшого розуміння розвитку ситуації та можливості нейтралізації кризи. Кризове управління передбачає процес виявлення можливих загроз та кількісного оцінювання кризоутворюючих чинників для розроблення майбутньої антикризової програми, що забезпечить поступовий розвиток підприємства. Післякризове управління – це управління, що направлене на оцінювання посткризової ситуації організації, планування подальшої діяльності та виконання вигідних бізнес-проектів [6].

Основні вимоги при антикризовому управлінні містять:

- відновлення стабільного фінансового стану та покращення працездатності всього підприємства;
- планування стратегічних цілей, які можуть контролюватися й мати можливість для прогнозування непередбачуваних ситуацій;
- мати привабливі можливості для потенційних інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для її реалізації;
- мають рішення, які усувають існуючі проблеми та загрози функціонування підприємства;
- передавання суттєвих (кількісних та якісних) наслідків наданих заходів щодо вирішення проблем з вказаними часовими термінами.

Кожен, хто бере участь у розробленні плану антикризового управління, повинні пройти навчання щодо ролі, яку вони мають відігравати. Це можна зробити за допомогою зустрічей та презентацій або запросити кваліфікованих експертів, щоб вони поспілкувалися з працівниками про те, як виконувати свої обов'язки під час кризи. Інша частина працівників, які не так сильно залучені у вирішенні конкретної кризової ситуації, але все-одно зазнають впливу від її виникнення, також повинні бути поінформовані про дії, які від них очікуються.

Отже, проаналізувавши причини виникнення криз на підприємстві та врахувавши основні вимоги до проведення заходів з антикризового управління, доцільним є формування рекомендацій щодо основних шляхів виведення організації з кризового стану (таблиця 3).

Таблиця 3. Методи виведення організації з кризового стану

<i>Кризовий етап</i>	<i>Методи запобігання</i>
Структурна криза	Диверсифікаційні заходи дадуть можливість розширити сферу діяльності підприємства, при цьому не маючи залежності від одного лише ринку. Такий спосіб ґрунтується на об'єднанні в межах підприємства різних стадій виробництва та розподілу видів діяльності, воно стає вкрай важливим при значних економічних витратах [9]
Стратегічна криза	За такого типу криз метод реінжинірингу дасть можливість перепроектувати основні бізнес процеси компанії, скоротивши зайвий надлишок ланок і операцій у бізнес-процесах, час та інші ресурси. Реінжиніринг може підвищити показники ефективнішої діяльності, наприклад продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість та інше [9]

1	2
Оперативна криза	На цьому етапі реструктуризація є одним із важливих шляхів подолання кризи, основною метою якої є «оздоровлення» підприємства. Здійснюється за допомогою організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, що спрямовані на реорганізацію суб'єкта господарювання [9]
Криза ліквідності (можливість повного банкрутства)	Санаційні заходи можуть сповільнити настання банкрутства, тому важливим є стабілізація всіх фінансових показників діяльності підприємства для проведення подальших заходів реструктуризації. Проведення санації може передбачати консервацію, оренду та продаж основних засобів, які не використовуються фірмою, трансформація короткотермінових пасивів у довготермінові, перерахування об'єктів соціальної сфери у комунальну власність [9]

Висновки. Аналізуючи дослідження внутрішнього середовища діяльності підприємств, можна зробити висновок, що це – система взаємопов'язаних цілей, факторів та компонентів, яка має прямий вплив на діяльність підприємства і є об'єктом прийняття управлінських рішень. Основні складові внутрішнього середовища включають цілі організації, завдання, організаційну структуру, працівників і технологічні ресурси. Для вивчення внутрішнього середовища використовуються різні методи, що мають свої характеристики та відповідне призначення.

Управління внутрішнім середовищем підприємства в кризових ситуаціях вимагає попереднього аналізу та розроблення антикризових заходів. Кризові ситуації можуть бути спричинені зовнішніми та внутрішніми факторами, і важливо визначити їх класифікацію для ефективного управління. Антикризове управління включає передкризовий, кризовий та післякризовий етапи, кожен з яких має свої завдання та методи. Рекомендації щодо виведення підприємства з кризового стану можуть включати диверсифікаційні заходи, реінжиніринг, реструктуризацію та санаційні заходи.

Отже, вивчення внутрішнього середовища та впровадження антикризового управління можуть допомогти підприємствам забезпечити стабільність, ефективність та успішність у сучасних умовах бізнесу.

Тому подальше дослідження внутрішнього середовища та причин кризових ситуацій на підприємствах дасть можливість реалізувати ефективніші методи та шляхи виходу з них і, відповідно, спрямувати організацію на досягнення стратегічних цілей та прибутковості.

Conclusions. Analyzing the study of the internal environment of enterprises, we can conclude that it is a system of interrelated goals, factors and components which has the direct impact on the enterprise's activities and is the object of management decision-making. The main components of the internal environment include the organization's goals, objectives, organizational structure, employees and technological resources. Various methods are used to study the internal environment, which have their own characteristics and respective purposes.

Management of the internal environment of an enterprise in crisis situations requires preliminary analysis and development of anti-crisis measures. Crisis situations can be caused by external and internal factors, and for effective management it is important to determine their classification. Crisis management includes pre-crisis, crisis and post-crisis stages, each of which has its own objectives and methods. Recommendations for bringing an enterprise out of a crisis may include measures for diversification, reengineering, restructuring and rehabilitation.

Thus, the study of the internal environment and the implementation of crisis management can help enterprises to ensure stability, efficiency and success in the modern business environment.

Therefore, further study of the internal environment and the causes of crisis situations at enterprises will allow the implementation of more effective methods and ways out of them and, accordingly, direct the organization to achieve strategic goals and profitability.

Список використаних джерел

1. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_3_12 (дата звернення: 01.04.2024).
2. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/8672024/> (дата звернення: 02.04.2024).
3. Аналітичний метод – що це таке, визначення та поняття. Economy-Pedia.com. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11032130-analytical-method> (дата звернення: 02.04.2024).
4. Мартинова О. В., Шевченко О. К. Застосування методу експертних оцінок в економічних дослідженнях. *Молодий вчений*. 2021. № 2 (90). С. 259–266. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/861/833/> (дата звернення: 08.04.2024).
5. Лінійне програмування. Wikiwand. URL: https://www.wikiwand.com/uk/Лінійне_програмування (дата звернення: 09.04.2024).
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12> (дата звернення: 10.04.2024).
7. Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2 (58). С. 83–88. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/14.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
8. Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 36–40. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/15-2019/brovko.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).
9. Кульчий І. О. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1205/2/навчальний%20посібник%20антикризове%20управління.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).

References

1. Kozlova I. M., Kostina O. M. (2019) Chynnyky vnutrishnjogho seredovyshha strategichnogho rozvytku pidpryjemstva [Factors of the internal environment of strategic development of the enterprise]. *Інтелект XX* (scientific economic journal), no. 3, pp. 60–66. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_3_12 (accessed 1 April 2024).
2. Zovnishnje j vnutrishnje seredovyshhe orghanizaciji [External and internal environment of the organization]. Available at: <https://studfile.net/preview/6754896> (accessed 2 April 2024).
3. Analitychnyj metod – shho ce take, vyznachennja ta ponjattja [Analytical method – what is it, definitions and concepts]. Available at: <https://uk.economy-pedia.com/11032130-analytical-method> (accessed 2 April 2024).
4. Martynova O. V., Shevchenko O. K. (2021) Zastosuvannja metodu ekspertnykh ocinok v ekonomichnykh doslidzhennjakh [Application of the method of expert estimates in economic research]. *Molodyj vchenyj* (scientific journal), no. 2 (90), p. 260. Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/861/833/> (accessed 8 April 2024).
5. Linijne proqramuvannja [Linear programming]. Available at: https://www.wikiwand.com/uk/Лінійне_програмування (accessed 9 April 2024).
6. Bolotnov D. G. (2022) Osoblyvosti antykrizovogho upravlinnja vitchyznjanymy pidpryjemstvamy [Features of anti-crisis management of domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability* (scientific journal), no. 2, p. 172. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12/62> (accessed 10 April 2024).
7. Lutsyk I. B., Yuriy E. O. (2017) Gholovni prychny vynyknennja kryzovykh javyshh na pidpryjemstvakh ta mozhyvi shljakhy jikh podolannja [The main reasons for the emergence of crisis phenomena at enterprises and possible ways to overcome them]. *Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici* (collection of scientific papers), no. 2 (58), pp. 83–84. Available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/14.pdf (accessed 9 April 2024).
8. Brovko L. I., Sirko A. Y., Kryukova G. V. (2022) Ekonomichna sutnistj antykrizovogho upravlinnja pidpryjemstvom [The economic essence of enterprise crisis management] *Modern Economics* (electronic journal), no. 15. p. 38. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/15-2019/brovko.pdf> (accessed 10 April 2024).
9. Kulchii I. O. (2016). Navchaljnyj posibnyk z dyscypliny “Antykrizove upravlinnja” [Study guide for the discipline “Crisis Management”] Poltava: PoltNTU, pp. 63–64. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1205/2/навчальний%20посібник%20антикризове%20управління.pdf> (accessed 10 April 2024).