

УДК 005.336.6:659.127.3

JEL Classification: M14, M31

DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.260143

Петрук Ю. В.

ORCID ID: 0000-0002-9658-4615

Артеменко Л. П.

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-8585-0252

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Petruk Julia, Artemenko Lina

National Technical University of Ukraine

Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF COMPANY IN CRISIS CONDITIONS

У статті досліджено теоретичні аспекти стратегічного планування під час кризи та надано практичні рекомендації щодо формування стратегічних планів на базі досліджуваного підприємства ТОВ "Бердичівський пивоварний завод". Здійснено огляд сутності стратегічного планування. Обґрунтування поняття стратегії та стратегічного плану вони є взаємозалежними. Наведено огляд криз, їх причин та видів на підприємстві. Проведений аналіз фінансових показників досліджуваного підприємства за декілька років та виявлено вплив зовнішніх чинників, які спричинили кризу. Було проаналізовано фінансовий стан підприємства з використанням фінансової звітності та даних YouControl. Був проведений експрес аналіз, конкурентний аналіз, фінансовий скоринг, що полегшило формування особливостей стратегічного планування підприємства під час кризи. Було запропоновано методи формування стратегічного контролю та визначені найоптимальніші методи формування стратегічних планів під час кризи. Досліджено систему антикризового регулювання на підприємстві та її елементів. Було виявлено тенденції прибутковості та рівень фінансової стійкості ТОВ "Бердичівський пивоварний завод". Встановлено основні методи антикризового регулювання, які обираються та виконуються залежно від проблеми, що спричинила кризу. Створений опис впроваджених дій ТОВ "Бердичівський пивоварний завод" при кризі, яку спричинила пандемія COVID-19. Вивчено проблематику стратегічного планування в умовах кризового стану. Надано характеристику особливостей стратегічного планування з антикризовим регулюванням. Було розроблено рекомендацію щодо формування стратегічних планів з урахуванням можливих впливів зовнішніх чинників на підприємство в зв'язку з причиною кризи.

Ключові слова: стратегічне планування, антикризове управління, підприємство, криза.

The article examines the theoretical aspects of strategic planning during the crisis and provides practical recommendations for the formation of strategic plans on the basis of the studied enterprise LLC "Berdychiv Brewery". Carrying out a overview of the essence of strategic planning. Substantiation of the concept of strategy and strategic plan, they are interdependent. An overview of crises, their causes and types at the enterprise is given. The analysis of financial indicators of the researched enterprise for several years is carried out and the influence of the external factors which have caused crisis is revealed. The financial condition of the company was analyzed using financial statements and YouControl data. Express analysis, competitive analysis, financial scoring were conducted, which facilitated the formation of the features of strategic planning of the enterprise during the crisis. Methods of forming strategic control and the most optimal methods of forming strategic plans during the crisis were proposed. The system of anti-crisis regulation at the enterprise and its elements is investigated. The points of increase and decrease of profit were identified, and at what level of financial stability is the Berdychiv Brewery LLC. The main methods of anti-crisis regulation are established, which are selected and implemented depending on the problem that caused the crisis. A description of the implemented actions of Berdychiv Brewery LLC during the crisis caused by the COVID-19 pandemic was created. The problems of strategic planning in the conditions of crisis are studied. The characteristic of features of strategic planning with anti-crisis regulation is given. A recommendation was developed for the formation of strategic plans taking into account the possible effects of external factors on the company in connection with the crisis.

Keywords: strategic planning, anti-crisis management, enterprise, crisis.

Вступ. Впродовж останніх років спостерігається нестабільний економічний стан, пандемія COVID-19, військовий стан, що негативно впливає на розвиток підприємства та його фінансово-економічну безпеку. Розвиток підприємства через вплив вагомих зовнішніх чинників ускладнюється. Якісне стратегічне планування передбачає швидку реакцію на зміни як і вну-

трішніх, так і зовнішніх факторів. Тому, безумовно, важливість стратегічного планування є надзвичайно великою.

Велика увага вчених приділяється вивченню теоретико-методологічної бази та практичного вирішення проблем щодо стратегічного планування: І.О. Бланка, А.І. Гінзбурга, В.М. Гейця, М.М. Єрмо-

шенка, В.А. Забродського, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, Л.А. Костирки, В.І. Ляшенко, В.А. Міщенко, Б.І. Пшика, Р.А. Слав'юка, Л. Г. Шемаєвої [2]. Проте, зазначені дослідження базувалися на стабільних економічних умовах. Слід зазначити, що дослідження щодо управління підприємством під час кризового стану проводили Протасова Л.В., Шапурова О.О., Федотова М.А., Маринюк А.Н. [3]. Отже, на базі дослідження та аналізу господарської діяльності ТОВ "Бердичівський пивоварний завод" в умовах кризи визначимо особливості стратегічного планування.

Постановка завдань. Визначити теоретичні положення, щодо особливостей стратегічного планування та надати практичні рекомендації для підприємств (на базі ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"). Для досягнення успіху в стратегічному плануванні в умовах кризи задаються такі завдання: розглянути причинно-наслідкові зв'язки кризи та стратегічного планування, проаналізувати фінансовий стан підприємства та наслідки кризи, визначити особливості планування в умовах кризи.

Методологія. Методичною основою для дослідження даної проблеми в статті виступають загальнонаукові та емпіричні методи стратегічного планування підприємства. У ході дослідження було використано методи фінансового аналізу, експрес аналіз підприємства, фінансовий і ринковий скоринги, горизонтальний аналіз в фінансовій звітності, вертикальний аналіз для визначення структури кожного показника від загальної кількості, конкурентний аналіз, виявлення динаміки змін фінансово-економічних показників для корегування стратегічного планування в умовах кризи.

Результати досліджень. В сучасних умовах (військового стану, карантинних умов) підприємство має обмежений спектр діяльності, входить в фінансову та маркетингову кризи та потребує ефективного стратегічного планування в цих умовах. Наявність правильного та грамотного стратегічного планування передбачає пристосування підприємства до зовнішніх умов кризи з мінімальними збитками. Стратегічне планування являє собою формування певного плану для досягнення глобальної мети, в умовах сьогодення головною метою може бути виживання підприємства, фінансова безпека та можливий розвиток.

Сутність стратегічного планування полягає в сукупності дій та рішень розроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій аби допомогти підприємству досягнути глобальні цілі – М.Д. Лесечко та Р.М. Рудницька [6, с. 9]. Також слід зауважити, що, в сучасній науковій літературі більшість учених ототожнюють поняття «план» та «стратегія» [2, с. 8; 6; 7, с. 9]. Так як формування стратегічного

плану без визначення стратегії є неможливим та нецільним. Формування стратегічного плану в умовах кризи передбачає собою детальний аналіз як і внутрішнього, так і зовнішнього середовища, можливий сценарій розвитку подій які значно можуть вплинути на діяльність підприємства. Слід зазначити, що кризовий стан – це сукупність негативних явищ, як і зовнішні так і внутрішні фактори, що є критичним для фінансової безпеки та платоспроможності підприємства. Тому, мінімізація впливу зовнішньої кризи на рентабельність та платоспроможність підприємства є основною задачею стратегічного плану. Розглянемо визначення науковців, щодо стратегічного планування (табл. 1).

Виділимо наступні принципи формування стратегічних планів:

- ієрархічність планування, при цьому поточні плани завжди повинні бути частиною стратегічного планування;
- соціальність планування, плани повинні створюватись з урахуванням всіх соціальних проблем населення та загалом мати позитивний економічний ефект;
- ранжування, визначення значимості та пріоритетності завдань;
- альтернативність – швидко адаптуватись до зовнішніх і внутрішніх змін;
- економічне обґрунтування, що побудоване на фінансових показниках;
- автоматизація процесу планування.

Виділимо методи аналізу стратегічного планування в умовах кризи (табл. 2).

- Виділяють наступні види криз:
- фінансова криза або криза ефективності настає внаслідок погіршення економічно-фінансових показників в результаті збиткових господарських операцій, що призводить до зниження прибутковості та рентабельності підприємства;
 - операційна криза розпочинається з потенційної чи теперішньої збиткової діяльності підприємства, відбувається за рахунок відсутності системного операційного контролю та аналізу;
 - маркетингова криза відбувається при втраті існуючих клієнтів, відсутності нового попиту, підвищення вартості;
 - соціальна криза виникає внаслідок конфліктів всередині виробничого процесу, між окремими підрозділами, працівниками та адміністрацією;
 - інформаційна криза виникає внаслідок утворення політичних і соціальних бар'єрів сприйняття інформації підприємством, наявність надлишкової інформації, яка перешкоджає сприйняттю корисної інформації;
 - кадрова криза виникає через брак висококваліфікованого персоналу та плінність кадрів на підприємстві;

Таблиця 1

Погляди науковців щодо сутності стратегічного планування

Сутність стратегічного планування	Автори
Стратегічне планування-процес визначення напрямків діяльності підприємства	Л.В. Протасова [3]
Автор дає ствердження, що суть стратегічного планування полягає у визначенні вектора розвитку підприємства, який підтримує його як управлінський апарат так і трудовий колектив	К. Рідінг [9, с. 16]
Дані автори дають визначення стратегічному управлінню, як сукупність дій та рішень розроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій аби допомогти підприємству досягнути свої глобальні цілі.	М.Д. Лесечко та Р.М. Рудницька [10, с. 9]

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Методи аналізу стратегічного планування в умовах кризи

Методи аналізу	
Традиційні	Сфера використання
Ознайомлення зі звітністю	– вивчення та аналіз фінансових показників
Аналіз по горизонталі	– порівняння відповідних показників досліджуваного періоду з попереднім
Аналіз по вертикалі або структурний	– характеристика структури фінансових показників, визначення впливу різних факторів на остаточний результат; – визначення питомої ваги окремих груп показників фінансової звітності
Аналіз прогнозу фінансового стану	– здійснюється розрахунок відношення між окремими позиціями фінансової звітності; – розрахунок взаємозв'язків показників; – здійснення аналізу показників, на чому базується розробка стратегічного планування
Аналіз порівняння	– внутрішньогосподарський аналіз зведених показників фінансової звітності за окремими показниками організації, філій, розділів, цехів; – порівняння показників підприємства з аналогічними конкурентами, з показниками по галузі виробництва
Специфічний	Сфера використання
Факторний аналіз	– визначення окремих факторів (причин), які мають вплив на кінцевий результат
SWOT-аналіз	– дає можливість проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості розвитку

Джерело: розроблено авторами

– техніко-технологічна криза з'являється через відсталість підприємства від передових технологій на ринку, брак автоматизації та оновлення обладнання;

– організаційно-управлінська криза формується внаслідок помилок керівництва в прийнятті управлінських рішень, написанні стратегічних планів, суперечках між керівництвом стосовно бачення розвитку підприємства.

Різновиди криз спричинені зовнішніми (політична ситуація, карантинні обмеження, законодавчі обмеження, зниження платоспроможності підприємства) та внутрішніми факторами в результаті невдалого господарювання на підприємстві.

Досліджуване підприємство ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є промисловим підприємством, на фінансовий стан якого впливає попит і платоспроможність покупців. Під час пандемії COVID19 було прийнято низку законопроектів про спеціальний захисний одяг, маски, антисептики тощо. Протягом військового стану деякий час була заборона на продаж алкогольних напоїв та часове обмеження продажу, що спричинило значні збитки та зниження прибутковості.

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на фінансові показники підприємства (табл. 3). Отже, аналіз даних показників свідчить про те, що в 2020 р. спостерігається зниження прибутку від реалізації порівняно з 2019 р. на 7,42% також собівартість

зменшилась порівняно 2020 з 2018 рр. на 3,61%, чистий прибуток на 11,45% до 2019 р. Середньорічна сума активів та власного капіталу збільшилась в порівнянні до 2018 рр. на 56,3% та 59,43% відповідно. Коефіцієнт рентабельності продукції в порівнянні до 2018 р. збільшився на 34,54% та до 2019 р. зменшився на 4,38%, коефіцієнт рентабельності капіталу зменшився на 4,57% до 2018 р., коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зменшився на 7,19%.

Динаміка фінансових показників свідчить про погіршення фінансового стану підприємства (зниження прибутку та показників рентабельності). Додаткові витрати підприємство щодо дотримання санітарно-епідеміологічних умов, на одну людину видавалося по 10 од. особистих засобів захисту, було встановлено обладнання для дезінфекції приміщення, для робітників які були прямо залучені в виробництві проводили тестування на коронавірусну інфекцію.

Отже, врахування та швидка адаптація до кризових змін за встановлення керівництвом запобіжних заходів поширенню інфекції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», внаслідок чого на підприємстві майже не було хворих.

Проведений експрес аналіз ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та конкурентів (рис. 1-3) показав, що підприємство отримало найвищу оцінку А, тобто

Таблиця 3

Аналіз фінансових показників ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» у 2018–2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. порівняно з 2018 р.	
				абсолютна зміна, +, -	відносна зміна, %
Прибуток від реалізації, тис. грн.	127096	148647	137623	10527	8,28
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	93576	96296	90196	-3380	-3,61
Чистий прибуток, тис. грн	17373	28827	25527	8154	46,93
Середньорічна сума активів, тис. грн	92470	117043	144533	52063	56,30
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн	85070,5	108357	135627	50556,5	59,43
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,1378	0,1939	0,1854	0,0476	34,54
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,1706	0,218	0,1628	-0,0078	-4,57
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1851	0,235	0,1718	-0,0133	-7,19

Джерело: розроблено авторами

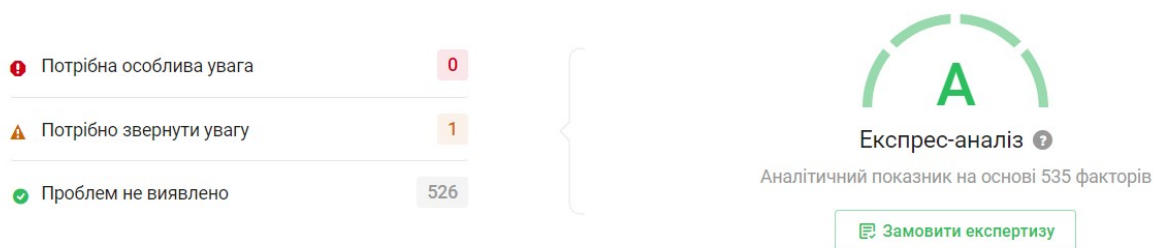


Рис. 1. Експрес аналіз ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: створено на основі даних YouControl [6]

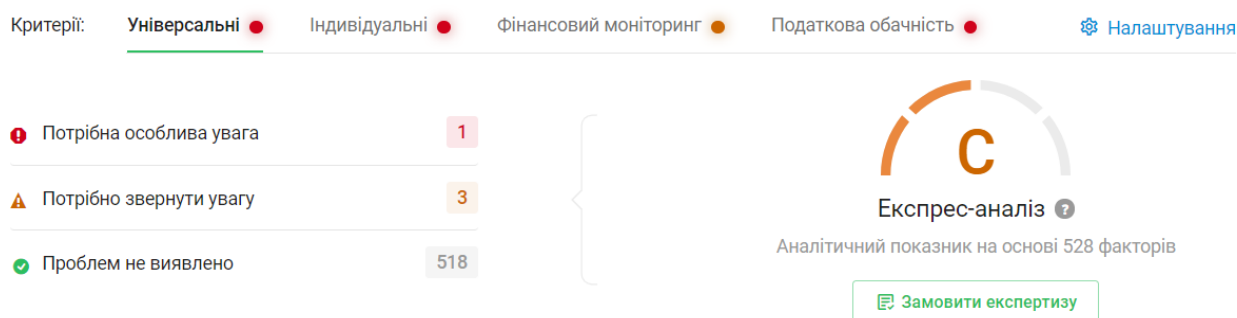


Рис. 2. Експрес аналіз ПРАТ «Карлсберг»

Джерело: створено на основі даних YouControl [6]

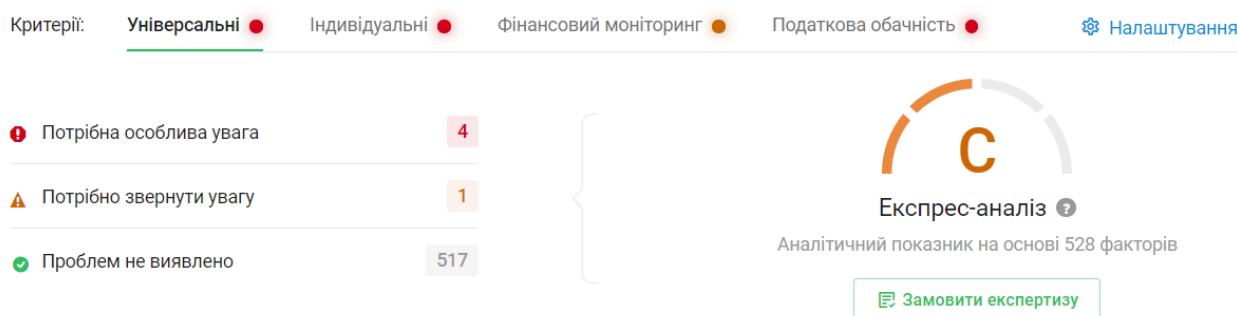


Рис. 3. Експрес аналіз ПРАТ «Оболонь»

Джерело: творено на основі даних YouControl [6]

підприємство функціонує стабільно, має стійкий фінансовий стан, немає суттєвих судових порушень та особливих питань на які потрібно звернути увагу.

Оцінка «С» в експрес аналізі, оскільки в підприємства є проблеми з операціями в офшорних зонах та відкрито судові справи. Для поліпшення потрібно терміново звернути увагу на операції з офшорними зонами.

Оцінка експрес аналізу ПРАТ «Оболонь» становить «С». Основними проблемами на які терміново потрібно звернути увагу це велика кількість видів діяльності близько 25, велика кількість судових справ, звязок з ліквідованою юридичною особою.

На рис. 4 наведено фінансовий скоринг, що дає можливість проаналізувати рівень фінансової стійкості ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». До 2019 р. спостерігалось зростання (максимальний показник), в 2020 р. показник знизився до рівня 2016 р., але перебуває на доволі високому рівні.

Для розуміння позиції на ринку слід провести ринковий скоринг, даний показник є відображенням ринко-

вої потужності серед конкурентів в галузі (рис. 5). Значення визначаються в межах від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність).

Підприємство має стійкі позиції в ринковому скорингу, протягом 2016-2019 рр. він був стабільний А/3,8, проте в 2020 р. відбулось зниження до А/3,4. Отже, аналіз ринкового скорингу свідчить про високу ринкову потужність в галузі та провідні позиції, проте наявний вплив кризових умов.

Розглянемо конкурентний аналіз в табл. 4. Ключові фактори успіху для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» формуються з якості продукції, обсягів продажу, частки ринку та ціни на продукцію.

Лідером є ПРАТ «Карлсберг Україна» – 4,7, а найнижча ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», так як підприємство має менші обсяги реалізації продукції та займає найменшу частку ринку серед наведених конкурентів.

Залежно від виду проблеми на підприємстві застосовують методи антикризового управління:



Рис. 4. Фінансовий скоринг ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Створено на основі даних YouControl [6]

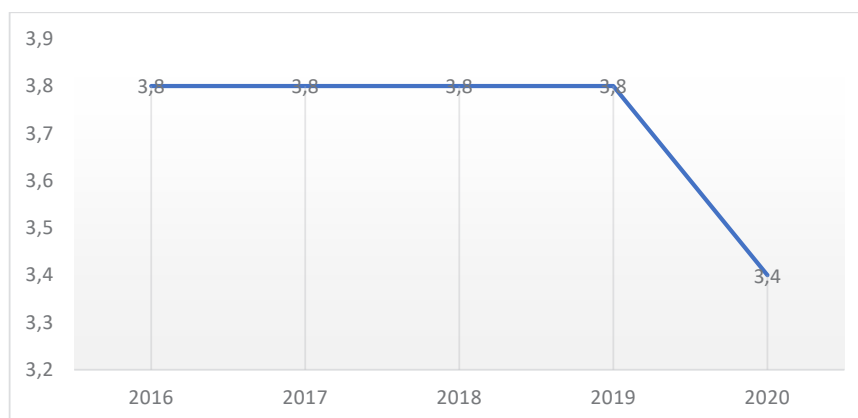


Рис. 5. Ринковий скоринг ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: побудовано на основі [6]

1) функціональні методи, спрямовані на вирішення кризи через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства;

2) системні методи, завдання яких полягає у вирішенні кризи шляхом корінної реструктуризації підприємства [5].

Тому, для успішного господарювання потрібно поєднувати стратегічне управління з антикризовим управлінням. Виділимо наступні особливості стратегічного планування для підприємств в кризовому стані, що спричинений зовнішнім середовищем:

– діагностика самої кризи, визначення причин та можливих наслідків;

– організація стратегічного планування в умовах подолання кризи;

– постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, виявлення факторів, які найбільш негативно впливають на підприємство в цілому;

– створення фінансових резервів на непередбачувані ситуації спричинені кризою;

– перегляд поточних витрат компанії, пошук варіантів скорочення витрат;

– диверсифікація діяльності;

– активна інвестиційна політика як основний інструмент виходу із кризи.

Таблиця 4

Конкурентний аналіз ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Ключові фактори успіху	Оцінка факторів	ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»		ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»		ПРАТ «Оболонь»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Якість продукції	0,40	4	1,6	5	2,0	4	1,6
2. Обсяги продажу продукції	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
3. Частка ринку	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
4. Ціна продукції	0,30	5	1,5	4	1,2	5	1,5
Усього	1,0	-	4,0		4,7		4,3

Джерело: розроблено авторами

В ТОВ "Бердичівський пивоварний завод" виділити наступні особливості формування стратегічних планів в умовах кризи:

– в зв'язку з військовим станом введення нових видів продукції, написання стратегічних планів з додатковим випуском безалкогольних напоїв;

– аналіз собівартості продукції та скорочення можливих витрат;

– перегляд довгострокового фінансування та інвестування підприємства;

– залучення коштів резервних фондів для підтримання фінансової безпеки підприємства;

– активний моніторинг зміни зовнішнього середовища та аналіз можливих наслідків для підприємства.

Особливість антикризової стратегії є її обмежений за строком і складом характер. Ця стратегія може вважатися успішно реалізованою, тоді як компанія тільки вступила в збалансованість та плановий стабільний розвиток [11]

Сучасним шляхом стратегічного планування в умовах кризи може бути впровадження збалансованої системи показників (ЗСП). Це інструмент для визначення нової та коригування існуючої стратегії підприємства. Збалансована система показників дає можливість довести важливі стратегічні рішення до операційного рівня управління та реалізувати їх в умовах кризи. Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють чотири класичні складові цієї системи: фінансова, маркетингова, бізнес процесів, персоналу.

Етапи впровадження ЗСП на промисловому підприємстві [12]: аналіз середовища функціонування; визначення стратегічних цілей та місії; оцінка стратегічної позиції та вибір стратегії розвитку; визначення ключових аспектів діяльності; формування робочої групи з впровадження ЗСП; визначення напрямків реалізації стратегії; формування системи показників; аналітичне визначення збалансованості системи показників; аналіз причинно-наслідкових зв'язків у ЗСП; розробка та впровадження стратегічних карт; підтримка, оновлення та розвиток ЗСП.

Специфіка галузі, розмір, період функціонування, корпоративна культура підприємства – чинники, що формують особливості процесу впровадження ЗСП у кризовий період. Підприємству доводиться враховувати широке коло факторів, кожен з яких піддається

впливу по-різному: зрілість галузі, вік підприємства, корпоративну культуру, системи управлінського контролю, що існують, віковий склад персоналу.

Позитивні наслідки впровадження ЗСП в умовах кризи: зменшує час досягнення стратегічних цілей; оцінює рівень впливу зовнішніх процесів на функціонування організації; об'єднує бізнес-процеси до обраної стратегії розвитку; оцінює ефективність внутрішніх бізнес процесів; ефективно розподіляє ресурси організації; покращує взаємодію співробітників та підрозділів; систематизує бізнес-інформацію; формує гнучкість реакції на зміну кризового середовища; розширює можливість делегування повноважень; підвищує ефективність роботи персоналу за рахунок ясно поставлених цілей і завдань.

Висновки. На основі аналізу теоретичних положень та практики формування стратегічного планування в умовах кризи, являє собою постановку інших глобальних цілей, плани повинні швидко адаптуватись до змін, здійснюється формування резервів на випадок непередбачуваних ситуацій. Також аналіз ТОВ "Бердичівський пивоварний завод" показав, що підприємство є успішно функціонуючим в своїй ніші ринку, але зовнішні негативні чинники не оминули, навіть таке успішно функціонуюче підприємство. Тому для стратегічного планування в умовах кризи були розроблені особливості стратегічного планування, а саме: проведення своєчасного моніторингу ситуації на ринку, контроль фінансових показників. Створення фінансових резервів на випадок непередбачуваних ситуацій та інвестування коштів в діяльність підприємства, як основний метод забезпечення стабільного фінансового стану підприємства під час зовнішньої кризи.

Наукова новизна полягає в розробці методичних рекомендацій, в створенні стратегічних планів в умовах кризи та здійсненні аналізу фінансових показників підприємства для передбачення кризових явищ. Впровадження ЗСП є інструментом стратегічного планування промислового підприємства у кризовий період. Вона дає змогу ефективно оцінити стан організації та сформувати ефективну стратегію виходу підприємства з кризи.

Результати подальших досліджень можуть бути використані промисловими підприємствами для формування стратегічних планів в умовах кризи.

Література:

1. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / Ansoff I. // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24.
2. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – С. 152–156.
3. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції / Л. В. Протасова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3. – С. 101–105. – [Електронний ресурс]. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17
4. Шапунова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапунова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. – № 1. – Запоріжжя, 2009. – С. 228–232.
5. Лесечко М. Д. Стратегічне планування: [навчальний посібник] / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – С. 76.
6. Аналітична система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua>
7. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2016. – № 13. – С. 257–263.
8. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг; под ред. И.А. Войтюк, пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 384.
9. Лесечко М. Д. Стратегічне планування: [навчальний посібник] / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудницька. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – С. 76.

10. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризисні стратегії промислових підприємств // Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління». – 2016. – № 10. – URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66891/pdf_12
11. Міщук Ю., Артеменко Л. П. Збалансована система показників промислового підприємства як інструмент виходу з кризи // Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.практ. конф. / відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2016. – С. 158–159.
12. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи: Соціально-економічний розвиток: роль інформації та нових технологій: монографія / За заг. ред. В. Дучмала, Т. П. Несторенко, Т. Покуси. – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016. – С. 253–263. ISBN 978-617-7291-44-1

References:

1. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / Ansoff I. // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – R. 1–24.
2. Dovgan D. A. Anti-crisis management as a way to prevent and prevent insolvency of the corporation / D. A. Dovhan // Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences. – 2013. – P. 152–156.
3. Protasova L. V. Strategic planning of enterprise development: features of evaluation and integration / L. V. Protasova // Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences. – 2015. – № 3. – P. 101–105. – [Electronic resource]. – Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17
4. Shapurova O. O. The essence, tasks and principles of crisis management / O. O. Shpurova // State and Regions. Ser.: Economics and Entrepreneurship: Coll. Science. work. – № 1. – Zaporozhye, 2009. – P. 228–232.
5. Lesechko M. D. Strategic planning: [textbook] / M. D. Lesechko, P. M. Rudnytska. – Lviv: LRIDU NADU, 2004. – P. 76.
6. Analytical system YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua>
7. Yarova Yu. O., Artemenko L. P. The structure of economic security of the enterprise in a crisis // Economic Bulletin of NTUU "KPI". – 2016. – № 13. – P. 257–263.
8. Reading K. Strategic business planning: A dynamic system of increasing efficiency and ensuring competitive advantage / K. Reading; under ed. I. A. Wojtyuk, lane with English. – Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2005. – P. 384.
9. Lesechko M. D. Strategic planning: [textbook] / M. D. Lesechko, P. M. Rudnytska. – Lviv: LRIDU NADU, 2004. – P. 76.
10. Artemenko L. P., Tsvirkun A. S. Anti-crisis strategies of industrial enterprises // Collection of scientific works of young scientists "Actual problems of economics and management". – 2016. – № 10. – URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66891/pdf_12
11. Mishchuk Yu., Artemenko L. P. Balanced system of industrial enterprise indicators as a tool for overcoming the crisis // Theory and practice of management: materials International. scientific practice conf. / resp. ed. prof. L. M. Cherchik. – Lutsk, 2016. – P. 158–159.
12. Yarova Yu. O., Artemenko L. P. Mechanism of economic security management of the enterprise in a crisis: Socio-economic development: the role of information and new technologies: monograph / For general. ed. V. Duchmala, T.P. Nestorenko, T. Pokusi. – Berdyansk: Publisher Tkachuk O. V., 2016. – P. 253–263. ISBN 978-617-7291-44-1