

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ: ОЦІНКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ, ПРОБЛЕМИ В УПРАВЛІННІ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE OPERATIONS MANAGEMENT OF THE MACHINE BUILDING ENTERPRISES: CRISIS EVENTS ASSESSMENT, PROBLEMS IN MANAGEMENT AND METHODS OF SOLUTION

В статті обґрунтовано, що в умовах змінності ринкового середовища на підприємствах машинобудування існує необхідність в пристосуванні до мінливих умов ринкового середовища, а також в здійсненні управління операційною діяльністю. Ефективне управління операційною діяльністю буде сприяти нейтралізації негативного впливу кризи, зростанню доходів та зміцненню позицій на ринку. Визначено, що для покращення операційної діяльності підприємств доцільним є дослідження кризових явищ та тому проведено їх аналіз. Обґрунтовано, що кризові явища мають негативний вплив на ефективність операційної діяльності. З'ясовано проблеми в управлінні операційною діяльністю та визначено причини виникнення кризових явищ. За результатами дослідження запропоновано способи подолання проблем в управлінні операційною діяльністю підприємств машинобудування, а також попередження виникнення кризових явищ, нейтралізації їх впливу.

Ключові слова: ефективність, управління, управління операційною діяльністю, кризові явища, антикризове управління.

В статье обосновано, что в условиях изменчивости рыночной среды на пред-

приятиях машиностроения существует потребность в адаптации к меняющимся условиям рыночной среды, а также в осуществлении управления операционной деятельностью. Эффективное управление операционной деятельностью будет способствовать нейтрализации негативного влияния кризиса, росту доходов и укреплению позиций на рынке. Определено, что для улучшения операционной деятельности предприятий целесообразны исследования кризисных явлений и потому проведено их анализ. Обосновано, что кризисные явления негативно влияют на эффективность операционной деятельности. Выявлено проблемы в управлении операционной деятельностью и определены причины возникновения кризисных явлений. По результатам исследования предложены способы преодоления проблем в управлении операционной деятельностью предприятий машиностроения и предупреждения возникновения кризисных явлений, нейтрализации их воздействия.

Ключевые слова: эффективность, управление, управление операционной деятельностью, кризисные явления, антикризисное управление.

УДК 338.45:621:005.931.11:005.585
<https://doi.org/10.32843/bses.49-15>

Швець Ю.О.

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

Shvets Yuliia

Zaporizhzhia National University

In the article it is substantiated that in the conditions of market environment variability in machine-building enterprises there is a need to adapt to the changing conditions of market environment, and there is also a need to implement operational activity management. Successful management of operational activities is the key to development, increase of competitiveness, growth of performance indicators. In times of crisis, effective management of operations will help neutralize the negative impact of the crisis, increase revenues and strengthen market positions. In addition, the management of the operational activity of mechanical engineering enterprises contributes to the achievement of goals, mission, ensures the effectiveness of daily activities, provided that informed management decisions. It has been determined that in order to improve the operational activity of enterprises, it is advisable to study the crisis phenomena and therefore analyze them. It is substantiated that the crisis phenomena have a negative impact on the efficiency of operating activities, the results of economic activity and, if no measures are taken to overcome them, there is a risk of bankruptcy. Crisis phenomena are caused by improper management of the operational activity of enterprises, not taking into account the level of competition, low percentage of risk prediction. The problems in the management of operational activity are identified and the causes of the crisis phenomena are identified. According to the results of the research, ways of overcoming problems in managing the operational activity of machine-building enterprises and preventing the occurrence of crisis phenomena and neutralizing their impact are proposed. In order to improve the management of operational activities, it is advisable to assess the economic situation, to analyze the emergence of symptoms of crisis phenomena, indicators of financial stability, solvency, profitability, business activity, the effectiveness of management decisions, to make predictive calculations. Thus, there is a need for improvement in the operations of machine-building enterprises, since there are problems in operating activities.

Key words: efficiency, management, operational activity management, crisis phenomena, crisis management.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення на діяльність підприємств машинобудування постійно впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що позначаються на результатах їх функціонування, ефективності операційної діяльності. За таких умов підприємства можуть постійно нарощувати виробничі потужності, але продукцію зберігати на складі та відповідно не отримувати бажаної виручки від реалізації продукції. Тому доцільним є здійснення управління операційною діяльністю підприємств, що матиме за основу не

лише нарощування виробничих потужностей, але й зростання обсягів виробництва та збуту продукцію, що сприятиме максимізації прибутку та підвищенню ефективності функціонування. Крім того, при здійсненні управління операційною діяльністю підприємства доцільно враховувати загрози, кризові явища, проблеми в управлінні, що допоможе сформувати заходи, шляхи для їх подолання. Слід відзначити, що від ефективності операційної діяльності залежить рівень конкурентоспроможності на ринку, напрямки подальшого розви-

тку. Дослідженню питань управління операційною діяльністю підприємств машинобудування, оцінці кризових явищ приділена недостатня увага. Тому розкриття окресленої проблеми є актуальним для забезпечення успішного функціонування, економічного розвитку, формування конкурентних переваг підприємств машинобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням дослідження теоретичних аспектів управління операційною діяльністю підприємств, сутності операційної діяльності, впливу кризових явищ на діяльність підприємств присвячені роботи багатьох вчених, а саме: Архіпов Н.М. [1]; Білявський В.М. [2]; Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. [3]; Мішустіна Т.С., Пробко І.Б. [4, с. 61-67]; Саричев Д.О. [5]; Трут О.О., Миколайчук І.П. [6, с. 26-30]; Фучеджи В.І. [7]; Чичуліна К.В., Чапча І.О. [8]; Штангрет А.М., Шляхенко В.В. [9]; Юрій Е.О., Гросу К.В. [10, с. 1019-1021].

З проаналізованих праць вчених можна відзначити, що науковці акцентували увагу на необхідності управління діяльністю підприємств, здійснення антикризового управління, визначення рівня впливу кризових явищ, покращення результатів функціонування. Проте, не дослідженими залишаються теоретичні, практичні особливості управління операційною діяльністю підприємств машинобудування, питання оцінки впливу кризових явищ на операційну діяльність, визначення проблем в управлінні діяльністю, що вимагає їх подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є проведення дослідження та виявлення кризових явищ на підприємствах машинобудування, фінансового стану підприємств, визначення проблем управління операційною діяльністю підприємств, причин виникнення кризових явищ на підприємствах машинобудування, розробка способів вирішення проблем управління операційною діяльністю та нейтралізації впливу кризових явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На економічну діяльність підприємств машинобудування впливає стан економіки країни, змінність чинників ринкового середовища. Також кризові явища мають негативний вплив на діяльність підприємств, що позначається на результатах фінансово-господарської діяльності, інвестиційній, фінансовій, операційній діяльності. Тому на підприємствах машинобудування існує потреба до врахування змін зовнішнього, внутрішнього середовища, впровадження методів управління операційною діяльністю, що дозволить сформувати способи нейтралізації впливу кризових явищ, сприятиме уникненню ситуації банкрутства, покращенню результатів виробничо-господарської діяльності, успішному розвитку. Відповідно, керівництво підприємств повинне приділяти належну вагу дослідженню можливих кризових явищ, роз-

робці способів боротьби з її результатами, а також здійснювати управління операційною діяльністю, визначати проблеми та формувати способи їх вирішення.

Дослідження причин виникнення кризових явищ та криз на підприємствах дозволяє їх уникнути та мінімізувати їх виникнення. Вирішувати проблеми криз потрібно не тільки на рівні самих підприємств, але й на макроекономічному рівні. На підприємствах потрібно шукати та знаходити управлінські рішення, які дозволять боротися з кризами, їх уникати та нейтралізувати негативні наслідки.

Кризові явища досить важко спрогнозувати і тому для визначення їх ознак на підприємстві потрібно враховувати такі характеристики криз, як ступінь непередбачуваності, ступінь невизначеності, функціонування в умовах підвищеного ризику, обмежений час для прийняття управлінських рішень.

Машинобудівна галузь Запорізької області налічує близько 100 підприємств, серед яких найприбутковішими та відомими є: ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», АТ «Мотор-Січ», ПАТ «Запоріжтрансформатор», КП «НВК «Іскра», Державне підприємство «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка, ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запоріжсталь». Дані підприємства здійснюють вагомий внесок в національну галузь промисловості.

Кожне підприємство стикається з кризовими явищами, які слід аналізувати та вживати заходів для уникнення, подолання. Оскільки кризові явища не можливо прогнозувати, то підприємства повинні досліджувати кризові явища та шукати шляхи для їх нейтралізації, а також аналізувати причини їх виникнення. Доцільно виділити причини виникнення кризових ситуацій на промислових підприємствах, а саме: зростання конкурентної боротьби та розірвання контрактів підприємства з його партнерами; несприятливі зміни які виникають всередині підприємства; вплив зовнішнього середовища; виникнення інноваційних технологій.

Слід відзначити, що передбачити виникнення кризи можна на підставі дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Тому підприємства повинні аналізувати причини, які можуть сприяти виникненню кризових явищ як в середині, так і зовні підприємства. В першу чергу, підприємства повинні аналізувати причини які можуть сприяти виникненню кризових явищ всередині підприємства. Підприємства на кожній стадії свого життєвого циклу можуть стикатися з наведеними причинами виникнення криз. Негативний вплив на підприємства мають зовнішні фактори, тобто зниження попиту на продукцію промислового характеру, скорочення платоспроможності, зростання витрат. Тобто, кризи можуть виникати на про-

тязі життєвого циклу підприємства і впливати на фінансові показники, результати фінансово-господарської діяльності, ефективність операційної діяльності.

Для оцінки впливу кризових явищ доцільно аналізувати діяльність підприємств машинобудування шляхом проведення фінансово-економічного аналізу, що дозволить проаналізувати результати фінансової, господарської діяльності, порівняти отримані дані з вже досягнутими. Подібний аналіз дозволить визначити слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, проблеми в управлінні операційною діяльністю та сформулювати шляхи їх вирішення на підприємстві.

В умовах сьогодення кризові явища прогресують, набувають нового характеру, здобуваючи все більшу глибину і дедалі ширших вимірів, розповсюджуючись на усі галузі вітчизняної промисловості. Для промислових підприємств доцільним є дослідження кризових явищ, що впливають на операційну діяльність. Через складну економічну ситуацію в країні більшість підприємств намагаються оптимізувати виробничий процес, ефективно організувати роботу, коригувати стратегію розвитку.

Враховуючи статистичні дані можна відзначити, що у 2018 р. по промисловості в цілому відбулося зростання обсягу реалізованої продукції з 2625862,7 млн. грн. у 2017 р. до 3045201,9 млн. грн. у 2018 р. Також відбулося зростання обсягу реалізованої продукції по добувній промисловості і розробленню кар'єрів з 323530,4 млн. грн у 2017 р. до 391471,1 млн. грн у 2018 р., по переробній промисловості відбулося підвищення з 1627504,3 млн. грн у 2017 р. до 1885406,2 млн. грн. у 2018 р. Щодо підприємств машинобудування, то у 2018 р. відносно 2017 р. обсяг реалізованої продукції виріс на 40394,5 млн. грн. Тобто відбувається поступове зростання попиту на продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, дохідності діяльності підприємств. Слід відзначити, що відбулося зростання кількості промислових підприємств з 123876 од. у 2017 р. до 125859 од. у 2018 р., а також кількість підприємств машинобудування виросла за 2018 р. на 287 од. відносно 2017 р., тобто створюються передумови для функціонування підприємств.

Доцільно також відзначити, що за січень-вересень 2019 р. у порівнянні з 2018 р. відбулося зростання по промисловості фінансового результату до оподаткування на 1257,7 млн. грн та зменшилася кількість підприємств, які одержали прибуток на 56451,1, підприємств, які одержали збиток на 57708,8. За січень-вересень 2019 р. порівняно з 2018 р. по добувній промисловості і розробленню кар'єрів фінансовий результат до оподаткування скоротився на 15119,4 млн. грн, але по переробній промисловості відбулося зрос-

тання на 9321,9 млн. грн. Порівнюючи результати 2018 р. з 2017 р. варто зауважити, що по добувній промисловості і розробленню кар'єрів, переробній промисловості спостерігається зростання фінансового результату до оподаткування на 33773,6 млн. грн та відповідно на 26836,7 млн. грн. Щодо підприємств машинобудування, то у 2018 р. відносно 2017 р. відбулося зростання фінансового результату до оподаткування на 1641,2 млн. грн, кількості підприємств, які одержали прибуток на 3920,0, кількості підприємств, які одержали збиток на 2278,8. Відповідно до результатів за січень-вересень 2019 р. можна відзначити, що на підприємствах машинобудування відносно 2018 р. підвищився фінансовий результат до оподаткування на 4130,3 млн. грн. На підставі здійсненого аналізу слід відзначити, що спостерігається позитивна тенденція до налагодження діяльності підприємств машинобудування та створюються сприятливі умови для їх розвитку.

Поряд з дослідженням фінансових результатів діяльності підприємства доцільно аналізувати стан управління операційною діяльністю. Важливою проблемою для підприємств машинобудування є забезпечення ефективного функціонування, що потребує раціонального управління операційною діяльністю та забезпечує успішну діяльність, розвиток, процвітання.

Ефективність управління операційною діяльністю зазнає впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, залежить від роботи персоналу, реалізації планів і програм розвитку та впливає на досягнення певної мети, цілей. Також ефективність управління операційною діяльністю залежить від якості прийнятих рішень, стилю і способів управління, впливає на досягнення цілей підприємства. При цьому досягнення ефективності управління операційною діяльністю потребує постійного контролю та координації підприємства. При здійсненні управління операційною діяльністю слід впроваджувати нові способи та системи підприємницького управління, новітні ефективні форми функціонування та організації діяльності підприємства.

За умови управління операційною діяльністю доцільно враховувати можливість банкрутства, що потребує прогнозування та діагностики кризових явищ на промислових підприємствах, своєчасного виявлення цих явищ для подолання наслідків.

На сучасному етапі розвитку промислові підприємства можуть стикатися з внутрішніми та зовнішніми чинниками виникнення криз. Загалом можна виокремити конкретні кризові явища з якими стикаються промислові підприємства. До природних можна віднести: урагани, землетруси, кліматичні зміни, повені та пожежі. Кризові явища можуть спричинити до втрати постачальників, джерел сировини, зміни схеми транспортування товару.

Щодо підприємств машинобудування Запорізької області, то слід відзначити, що вони стикаються з таким явищем як ввіз дешевих машин з-за кордону та це призводить до зменшення попиту на продукцію. Також на підприємствах переважає застаріле обладнання, відбувається зменшення кількості закордонних покупців, виїзд кваліфікованих працівників, звільнення працівників, скорочуються виробничі потужності, існують борги по виплаті заробітної плати та частина підприємств є збитковими.

Серед основних причин виникнення кризових явищ слід відзначити вплив внутрішніх чинників, тобто складнощі всередині підприємства, що є наслідком неефективного управління, повільного впровадження інновацій, проблем виробничо-технологічного характеру, неефективності маркетингової політики.

Промисловим підприємствам через матеріальний занепад, старіння виробничих потужностей, корупцію на керівних ланках управління державою, стан на сході України доволі важко уникнути кризових явищ.

Відповідно до статистичних даних за 2019 р. можна відзначити, що створюються умови для розвитку підприємств, покращення показників діяльності та подолання ними кризових явищ. Крім того, проводяться дії щодо збільшення обсягу інвестицій в діяльність підприємств, коригування законодавчої системи, зменшення темпу інфляції.

Відповідно до проаналізованих даних промислових підприємств доцільно зупинитися на визначенні проблем в управлінні операційною діяльністю з якими стикаються підприємства. На збитковість промислових підприємств в Україні впливають зростання рівня податкового навантаження суб'єктів господарювання, введення митних додаткових платежів на імпорتنі товари, неконтрольований стрімкий потік іноземного капіталу з території України, втрата ринків збуту.

Для покращення функціонування ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», АТ «МоторСіч», ПАТ «Запоріжтрансформатор», КП «НВК «Іскра», Державного підприємства «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка, ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запоріжсталь» слід своєчасно розробляти систему управління операційною діяльністю, що сприятиме подоланню кризових явищ. На даних підприємствах задля покращення управління операційною діяльністю доцільно проводити оцінку економічного стану, аналізувати виникнення симптомів кризових явищ, показники фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності, ділової активності, ефективність прийняття управлінських рішень, здійснювати прогностичні розрахунки. Серед основних проблем управління операційною діяльністю підприємств машинобуду-

вання слід виділити: неефективність стратегічного планування; переважання застарілих виробничих потужностей; нестача ресурсного забезпечення; неефективність управління кадрами; низький рівень кваліфікації працівників; зношеність основних фондів; непродумана організація виробничого процесу; відсутність інноваційних технологій; застаріле програмне забезпечення; переважання застарілих технологій; неефективна маркетингова політика; неякісна сировина та матеріали; втрата контрактів з постачальниками; виробництво неякісної продукції; втрата споживачів; застарілі способи управління тощо.

Для покращення управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування керівництво повинне формувати правильну стратегію розвитку; аналізувати роботу конкурентів; отримувати пільги, брати участь в грантах; створювати підрозділи з ризик-менеджменту; проводити навчання для підвищення кваліфікації менеджерів для вивчення сучасних методів управління операційною діяльністю; проводити інноваційну діяльність; впроваджувати заходи до зменшення собівартості продукції; здійснювати антикризове управління; аналізувати загрози; контролювати виробництво; виробляти продукцію відповідно до міжнародних стандартів; підвищити імідж; здійснювати рекламні заходи; аналізувати потреби покупців; змінювати асортимент продукції відповідно до потреб; приймати зважені рішення; застосовувати інструменти управління.

Проблеми управління операційною діяльністю обумовлені впливом кризових явищ на промислових підприємствах, серед яких: неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; неефективне управління формуванням та використанням окремих видів активів підприємства; втрата покупців; конфлікт власників щодо стратегії діяльності підприємства; зменшення числа кваліфікованих працівників; повільне впровадження інноваційних технологій; загострення конкурентної боротьби.

Кризові явища обумовлені неправильним управлінням операційною діяльністю підприємств, не врахуванням рівня конкурентної боротьби, низьким відсотком прогнозування ризиків.

Далі зупинимося на визначенні причин виникнення кризових явищ на підприємствах. Виокремивши проблеми управління операційною діяльністю підприємств слід зазначити, що основною є низький рівень виявлення виникнення можливих кризових явищ. Також гостро стоїть проблема відсутності мотивації персоналу. Підприємства повинні впроваджувати нові технології для підвищення обсягів виробництва та збуту продукції, розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність, покращувати якість продукції.

Тому керівництво повинне використовувати інструменти управління операційною діяльністю з метою боротьби з кризами, адаптації до змін середовища. Одночасно, повинне бути сприятливе правове забезпечення, стабільність та сприятливий інвестиційний клімат, конкуренція, повинні надаватися субвенції, субсидії, слід захищати інтереси вітчизняних підприємств, тобто держава також впливає на якість управління операційною діяльністю та подолання кризових явищ. На рівні держави повинен затверджуватися механізм здійснення антикризового впливу та фінансової допомоги.

Щодо причин виникнення кризових явищ підприємств машинобудування Запорізької області, то доцільно віднести: складна політична ситуація; виїзд кваліфікованих робітників за кордон; підвищення обсягів продукції з-за кордону; зниження платоспроможності споживачів; відсутність ефектної системи антикризового управління на підприємствах; підвищення цін на продукцію; переважання застарілого обладнання; низький рівень кваліфікації менеджерів; зменшення інвестиційних ресурсів; зростання податкового навантаження; нестача ресурсного забезпечення; високий рівень конкуренції за кордоном; нераціональне планування роботи підприємства.

З вище означеними причинами виникнення кризових явищ стикаються більшість підприємств машинобудування і тому необхідно визначати можливі способи для їх подолання. На підприємствах машинобудування доцільно розробляти шляхи, способи подолання та уникнення кризових явищ, а саме: покращити управління операційною діяльністю; відновити ефективність функціонування; підвищити кваліфікацію працівників; раціонально використовувати ресурси; зменшити собівартість продукції; формувати конкурентні переваги порівняно з іноземними виробниками; брати участь у міжнародних програмах щодо підтримки бізнесу; розширити ринки збуту; удосконалити продукцію; залучати іноземні інвестиційні ресурси; підвищити рівень кваліфікації працівників; підвищити рівень заробітної плати; впроваджувати сучасні технології; аналізувати досвід розвинутих підприємств; впроваджувати сучасні методи мотивації; шукати нових покупців; проводити рекламні заходи; здійснювати ефективну маркетингову політику; організувати виробництво продукції відповідно до встановлених термінів; коригувати роботу всіх структурних підрозділів.

Відповідно до проведеного дослідження бачимо, що підприємства машинобудування повинні аналізувати кризові явища та покращувати управління операційною діяльністю, що впливає на успіх функціонування, розвиток в майбутньому. Також існує потреба у підтримці з боку держави, адже жодне підприємство не зможе нормально функціонувати та приносити прибуток.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, на підприємствах машинобудування існує потреба у покращенні управління операційною діяльністю, адже існують проблеми в операційній діяльності. Серед проблем управління операційною діяльністю було визначено: виробництво неякісної продукції; неефективна маркетингова політика; зношеність основних фондів; неефективність стратегічного планування; переважання застарілих виробничих потужностей; нестача ресурсного забезпечення; неефективність управління кадрами; відсутність інноваційних технологій; непродумана організація виробничого процесу; переважання застарілих технологій; неякісна сировина та матеріали; застарілі способи управління. Доцільним є впровадження способів покращення управління операційною діяльністю, що сприятиме зростанню її ефективності. При управлінні операційною діяльністю слід враховувати вплив кризових явищ, що можуть позначатися на ефективності функціонування. Серед причин виникнення кризи на підприємствах машинобудування було виділено: неефективна організація діяльності; високі ставки за кредитами; невиправдане збільшення цін; невідповідне територіальне розміщення підприємства; ризикові проекти; втрата покупців; виїзд працівників за кордон; зменшення постачальників. Дані проблеми потребують вирішення для покращення ефективності діяльності промислових підприємств, зростання прибутковості, фінансової стійкості, конкурентоспроможності, налагодження виробництва продукції, а також існує потреба у здійсненні антикризового управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Архипов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2019. 20 с.
2. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Серія «Економічні науки»)*. 2013. № 4(60). URL: <http://journals.urau.ua/visdonnuetec/article/view/21096> (дата звернення: 04.02.2019).
3. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. № 26. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/464/452> (дата звернення: 04.02.2019).
4. Мішустіна Т.С., Пробко І.Б. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 60–69. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/7.pdf> (дата звернення: 04.02.2019).

5. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.

6. Трут О.О., Миколайчук І.П. Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 3 (88). С. 26–32.

7. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 38. С. 361–366.

8. Чичуліна К.В., Чапча І.О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємств (на прикладі ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»). *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6835> (дата звернення: 04.02.2019).

9. Штангрет А.М., Шляхенко В.В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку кризи на промислових підприємствах. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ, 2006. Вип. 220. Том I. С. 71–80.

10. Юрій Е.О., Гросу К.В. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи: інструменти та моделі. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1(40). С. 1018–1022. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/240.pdf> (дата звернення: 04.02.2019).

REFERENCES:

1. Arkhipov N.M. (2019). *Upravlinnia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva rozdribnoi torhivli* [Management of the operational efficiency of the retail business] (PhD Thesis), Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. (in Ukrainian)

2. Biliavskiy V.M. (2013). *Upravlinnia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva* [Description of the nature of operational system enterprise]. *Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky (Series «Economic Sciences»)*, no. 4 (60). Available at: <http://journals.urau.ua/visdonnetec/article/view/21096> (accessed 04 February 2019).

3. Gavrilko T.O., Labunsky D.O. (2010). *Upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh kryzy* [Management of the activity of the enterprise in a crisis]. *Problems of improving the efficiency of infrastructure*, no. 26. Avail-

able at: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/464/452> (accessed 04 February 2019).

4. Mishustina T.S., Probko I.B. (2017). *Shlyakhy vdoskonalennia systemy upravlinnia operatsiinoi diialnistiu torhovelnoho pidpriemstva* [Ways to improve the operational management of a trading company]. *European vector of economic development*, no. 1 (22), pp. 60–69. Available at: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/7.pdf> (accessed 04 February 2019).

5. Sarichev D.O. (2012). *Upravlinnia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva* [Management of efficiency of operational activity of the enterprise]. *Economic Development Strategy of Ukraine*, no. 30, pp. 136–143.

6. Trut O.O., Mikolaychuk I.P. (2018). *Efektyvnist operatsiinoi diialnosti rozdribnoho torhovelnoho pidpriemstva ta metodolohiia yii vymiryuvannia* [Effectiveness of retail trade enterprise operating activity and methodology of its measurement]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, no. 3 (88), pp. 26–32.

7. Fuchej V.I. (2010). *Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Features of crisis management enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 38, pp. 361–366.

8. Chichulina K.V., Chapcha I.A. (2019). *Formuvannia optymalnoi systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstv (na prykladi PrAT «Poltavskiy mashynobudivnyi zavod»)* [Formation of the optimal enterprise cost management system (for example, PJSC «Poltava machine-building plant»)]. *An efficient economy*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6835> (accessed 04 February 2019).

9. Stangret A.M., Shlyakhenko V.V. (2006). *Teoretyko-metodolohichni aspekty rozvytku kryzy na promyslovykh pidpriemstvakh* [Theoretical and methodological aspects of crisis development at industrial enterprises]. *Economics: Problems of Theory and Practice: Collection of Scientific Papers*, issue 220, Vol. I, pp. 71–80.

10. Yurii E.O., Grosu K.V. (2016). *Upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh kryzy: instrumenty ta modeli* [Business management in crisis: tools and models]. *Young scientist*, no. 12.1 (40), pp. 1018–1022. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/240.pdf> (accessed 04 February 2019).