

9. Решетнікова І. Л., Плахута А. А. Оперативний випереджувальний контроль виконання плану поставок у реалізації стратегії розвитку постачання на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2001. № 416. С. 335–341.
10. Черникова С. А. Основы логистики: учеб. пособие. Пермь: ИПЦ «ПрокростЪ», 2018. 240 с.
11. Левкин Г. Г. Основы логистики: учеб. пособие. Москва: Инфра-Инженерия. 2018. Изд.3. 240 с.
12. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Питер, СПб, 2004. 316 с.
13. Heskett J. L. Logistics: Essential to Strategy *Harvard Business Review*. 1998. November - December. P. 4–11.
14. Есенькин Б., Крылова М. Логистика в книжном деле: учеб. пособие. Москва, 2002. 336 с.
15. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1. С. 114–123.
16. Кальченко А. Г. Основы логистики: навч. посібник. Київ, 1999. 135 с.
17. Макро- та мікрологістичні системи. *Логістика* : веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/72631/logistika/makro-_mikrologistichni_sistemi (дата звернення: 12.10.2020).

ОБОВ'ЯЗКОВА СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Догадайло Я. В., к.е.н., доцент
Національний харківський автомобільно-дорожній університет*

В теперішній час в умовах пандемії Covid-19 дуже багато підприємств знаходяться у кризі або у передкризовому стані, тому гостро потребує вирішення питання усунення та запобігання кризових явищ. Вважається, що саме антикризове управління займається нейтралізацією та попередженням кризових явищ сьогодні. У вузькому розумінні поняття «антикризове управління» розуміють, як застосування певних форм і методів в рамках процедури банкрутства. У широкому – управління під час кризи, а також попередження настання кризових явищ. Автор приєднується до думки вчених Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко [1] про те, що антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [1]. Прибуток, будучи кінцевим результатом діяльності будь-якого підприємства, створює умови для її розширення, розвитку, самофінансування й підвищення конкурентоздатності. Тому одним з

найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом і працівниками підприємства, є ефективне управління прибутком у процесі господарської діяльності для уникнення кризи. Саме тому в організаціях повинен бути вироблений механізм антикризового управління, що врахує особливості механізму управління прибутком та системи управління витрат, що заснована на безперервному аналізі витрат.

На підставі виявлених недоліків та переваг досліджених механізмів управління прибутком [2-5] було виявлено, що найбільш відповідним існуючим умовам господарювання сучасних підприємств є механізм розглянутий в роботі [5]. Даний механізм управління прибутком передбачає виконання всіх функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом: планування, організація, регулювання, мотивація, облік і аналіз, координація, контроль, стимулювання. Однак, якщо управління розглядати як процес, то як етапи організації антикризового управління доцільно виокремити планування, аналіз, регулювання та контроль. Саме таке послідовне виконання функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль), що дозволяє досягти певного економічного ефекту. Виділено основні напрямки управління: управління доходами, витратами та використанням прибутку. На думку автора, для формування більш ефективного механізму антикризового управління необхідне чітке розмежування саме цих трьох елементів, так як кожна з форм управління має свої особливі методи. Також до складу механізму включено така складова як інструменти управління з конкретним їх переліком. Поряд зі сукупністю інструментів у межах механізму, визначено і коло важелів впливу. Недоліком є те, що до складу механізму не включаються елементи забезпечення. Автор вважає, що система забезпечення є невід'ємною складовою механізму антикризового управління підприємства, так як вона дає змогу сформувати ресурси, необхідні для вирішення завдань управління (трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні та інші), окреслює правові і нормативні аспекти функціонування механізму антикризового управління підприємством. Тобто, до складу механізму антикризового управління включено цілі та завдання управління, а також систему організаційного, правового, ресурсного, нормативного, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством. Під механізмом антикризового управління розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку та впровадження заходів з сучасної профілактики або запобігання кризових явищ. Для забезпечення розробки та впровадження заходів з сучасної профілактики або запобігання кризових явищ доцільно в якості обов'язкової складової механізму антикризового управління підприємством використовувати безперервний операційний аналіз (CVP-аналіз) діяльності підприємства. Реалізація якого передбачає доопрацювання таких складових механізму антикризового управління як функції (кожний елемент), форми, методи, інструменти та важелі. Операційний аналіз – це інструмент управлінського обліку, який допомагає приймати управлінські рішення шляхом вивчення залежності змін витрат, об'єму виробництва та реалізації продукції.

Операційний аналіз реалізується за методикою А. Брауна [6], який в своїй роботі описав послідовність дій проведення операційного аналізу діяльності підприємства, але без врахування безперервності здійснення.

Таким чином, була обґрунтована доцільність використання в якості обов'язкової складової механізму антикризового управління здійснення безперервного операційного аналізу. На підставі чого, був удосконалений механізм антикризового управління підприємством шляхом додавання до нього складових щодо забезпечать реалізацію безперервного CVP-аналізу діяльності підприємства та інших елементів, доцільних для використання в сучасних умовах. В подальшому планується розробити методичні основи щодо реалізації безпосередньо безперервного операційного аналізу.

Література:

- 1 Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ, 2005. 377 с.
- 2 Ткаченко Є. Ю. Система управління прибутком підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2006. № 3. С. 214–220.
- 3 Дрофа А. А., Лютая О. В. Проблемные аспекты управления прибылью предприятия. *Бизнес Информ*. 2010. С.139–142.
- 4 Гончаренко Л. Н., Кувалдина Л. Н., Метелёв И. С. Управление прибылью организаций торговли: монография. Омск: Типография «С-Принт», 2007. 148 с.
- 5 Бондарюк В. А., Міценко Н. Г. Структура економічного механізму управління прибутком. Збірник науково-технічних праць. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.5. С.188–194.
- 6 Браун А. Операционный анализ как подход к ценообразованию. *Корпоративный менеджмент* : веб. сайт. URL: http://afdanalyse.ru/news/operacionnyj_analiz_kak_podkhod_k_cenoobrazovaniju/2010-04-30-62.

ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ

*Дуднева Ю.Е., к.е.н., доцент
Котенко В.В., магістрант
Офіцерова Ю.В., магістрант
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

Сфера послуг надзвичайно постраждала від наслідків пандемії COVID-19, локдауну та наступних карантинних заходів. Соціальне дистанціювання, обмеження на перетин кордонів, заборона масових розважальних та спортивних подій призвели до майже 50% зниження обсягу відповідних послуг. Безпрецедентний вплив має пандемія на туристичний бізнес. Наприклад, у