

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Хмельницький національний університет

Факультет управління адміністрування та туризму

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Антикризове управління підприємством в умовах війни (на прикладі ТОВ
«Велді»)

Студента 6-го курсу група ПТБпм-21-1 Спеціальність «Підприємство, торгівля та
біржова діяльність»

Касько Вікторія Олександрівна

Науковий керівник:

Гончар Ольга Іванівна

Хмельницький 2022

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1 Поняття антикризове управління підприємством
- 1.2 Модель антикризової оцінки діяльності підприємства
- 1.3 Завдання, принципи та правила антикризового управління

РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ ВЕЛДІ

- 2.1 Загальна характеристика ТОВ Велді
- 2.2 Порівняльна характеристика докризового та кризового періоду
- 2.3 Аналіз 2020-2021 рр. та розробка плану і реалізації продукції на 2022 рік
- 2.4 Аналіз майна підприємства та джерел його утворення
- 2.5 Аналіз ліквідності і ділової активності підприємства
- 2.6 Аналіз рентабельності продукції

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1 Основні напрями зниження витрат за умов ринкової економіки
- 3.2. Розробка «нового продукту». Поняття «нового продукту».

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Антикризове управління є найбільш актуальним методом управління в Україні та світі у 21 столітті. Це система сучасного економічного мислення, а саме системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління до вимог сучасної економіки. Таке управління на підприємствах та інших галузях економіки набуває все більшого значення.

До прикладу якщо у перший рік пандемії (2020-й) українська економіка зазнала різкого падіння, то починаючи з другого кварталу 2021 року в Україні спостерігалась тенденція стабілізації економіки та навіть її зріст, тому що всі види економічної діяльності після піку пандемії наростили обсяги виробництва. За даними уряду, відновлюються, зокрема, промисловість (їй сприяє кон'юнктура на зовнішніх ринках), будівельна галузь (у Кабміні це пояснюють державними інфраструктурними програмами). Зростає також транспорт: але головна причина – минуле падіння та «низька статистична база». Активно нарощувалося сільгоспвиробництво.

Попри позитивну тенденцію минулого року на сьогоднішній день, зважаючи на війну кожне підприємство в Україні зіткнулось з виникнення непередбачуваних кризових явищ від яких ніхто не був застрахований, такі як

- Втрата колективу працівників та втрата постійного місця роботи – початок війни, що спричинило паніку серед усього населення країни. Зокрема жінки з дітьми масово виїжджали закордон станом на вересень 2022 року ООН зафіксували в Європі 7 мільйонів Українців. В той час як чоловіки призивались на службу в армію. Також, відбувалась міграція населення в межах країни згідно з 8 хвилею дослідження МОМ (Міжнародна

організація з міграції), що проводилося 17-23 серпня серед населення України віком від 18 років, близько 6 975 000 людей змінили місце проживання всередині країни.

- різкі логістичні зміни – війна вносить корективи у рух перевізників , які не зможуть робити доставку товарів та комплектуючих. Заблоковані авіасполучення так як з 24 лютого 2022 року повітряний простір над Україною закрито. Морські порти ,також, не функціонують для експорту та імпорту продовольчих товарів. На додачу до цього різко зросла ціна на нафтові продукти (пальне), тому що були знищені нафтопереробні заводи та нафтобази.
- клієнти – невпевненість в економічній та фінансовій спроможності своїх партнерів/покупців.
- нестача сировини – українська сировина, також залежить від закордонних надходжень, а цей процес напряму залежить від логістики.
- інфляція та девальвація гривні - За прогнозами НБУ, інфляція у 2022 році перевищить 30%, і якщо гривнева зарплата залишилася на довоєнному рівні, її купівельна спроможність знизиться майже на третину.
- збут – купівельна спроможність населення знижується та попит на товари першої необхідності зростає, але натомість на товари другої необхідності знижується прямопропорційно зміні доходів. Загалом зниження зарплат у 2022 році, а також девальвація та інфляція в Україні ведуть до того, що купівельна спроможність українців знизиться орієнтовно на 60% порівняно з довоєнним рівнем.
- та загалом небезпека роботи та знаходженні на підприємствах. Тому організаціям працювати в умовах війни є дуже нелегкою .

Попри кризове становище , для того щоб компанія зберіглась на ринку та мала майбутнє на мою думку керівництво компанії має обрати антикризову стратегію , які допоможе компанії втриматись на ринку та працювати .

Тому актуальним завданням сьогодні є вибір ефективних методів антикризового управління підприємством.

Мета роботи: огляд існуючих механізмів для виходу підприємств з кризи та визначення можливостей і доцільності їх застосування для ТОВ Велді.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- узагальнити теорію та практику в області антикризового управління підприємством;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Велді;
- визначити напрямки підвищення ефективності діяльності антикризового менеджменту.

Об'єкт дослідження - процеси організації системи антикризового управління на підприємстві.

Предметом дослідження є антикризове управління підприємства ТОВ Велді.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття антикризове управління підприємством

Ринок не відрізняється сталістю та стабільністю. Економічна ситуація там регулярно змінюється, народжуючи злети та падіння.

Як наслідок – настають кризові часи. У період кризи всі підприємства мають шанси вижити. Багато хто з них, зіткнувшись із грізною лавиною кризових змін, не витримує тиску і гине.

Криза підприємства є переломний момент функціонуючої стабільної системи чи порушення рівноваги роботи підприємства викликаний як внутрішніми і зовнішніми чинниками і потребує рішучих і нових дій на відновлення роботи системи.

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку чи розвитку світової економіки, нестабільною ринковою економікою, політичним дисбалансом у країні, збільшення показників інфляції, падіння рівнів доходу населення, конкуренцією, нестабільність податкової системи, надзвичайні ситуації та стихійні лиха.

Внутрішні – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою. На мікрорівні криза може бути пов'язана зі скороченням чи захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання; обумовлена невідповідністю обсягу та структури продукції підприємства обсягу та структурі попиту споживачів продукції; невідповідністю стилю, форм та засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічним цілям

господарювання, якості персоналу тощо; невідповідністю між грошовими доходами та витратами підприємства, загальною розбалансованістю фінансового механізму підприємства. Виробничі фактори (високі енергетичні та фінансові витрати, зношені основні фонди). Ринкові чинники (низькі показники конкурентоспроможності підприємства, обмежена кількість споживчого сегмента, неефективна робота постачальників). Дисбаланс в управлінні (безграмотний фінансовий менеджмент, неефективне керування витратами компанії, неякісна система звітності, незнання ринкової кон'юнктури, невиправдані ризики).

Китайською мовою слово «криза» складається з двох ієрогліфів. Один із них означає "небезпека", а значення іншого перекладається як "сприятливий шанс, можливість". Безумовно, криза здатна знищити бізнес, проте саме в цьому періоді деякі підприємства переглядають та змінюють внутрішні системи, впроваджують антикризові програми. Як результат – стрімкий зліт, успіх та просування компанії на подив конкурентам.

Мета антикризового управління полягає в тому, щоб створити адекватну стратегію для вирішення не тільки існуючих кризових явищ, але й забезпечити ефективне прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям. Завдання полягає в тому, щоб підготувати заходи щодо активної роботи в кризових ситуаціях, що дозволяють ліквідувати можливі наслідки криз та спрямовувати діяльність із врегулювання криз, розглянемо порівняльну характеристику стандартного та антикризового управління у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стандартного та антикризового управління

	Стандартне управління	Антикризове управління
--	------------------------------	-------------------------------

Процедура	Визначення стратегії Визначення цілей Позначення функцій Створення організаційної структури	Визначення основних причин кризи Кризовий план Забезпечення координації дій Оголошення надзвичайного положення Визначення всіх здібних співробітників компанії Визначення областей, постраждалих від кризи Визначення основних рішень керівника
Комунікації	Дотримання ієрархії Обмін інформацією між різними рівнями управління	Прямий зв'язок основних дослідників кризи з іншими співробітниками при необхідності
Відповідальність	Організаційна структура та функціональна класифікація	За взаємопов'язаність завдань відповідає головний керівник Головний керівник не дотримується стандартної системи управління

		Кризові області розглядаються окремо
Нагороди та санкції	Вони виникають з методів і оцінки оплати праці	Безпосередньо пов'язані з окремим завданням У разі невдачі дослідники мають бути замінені
Контроль	Регулярний для кожного рівня управління	У короткостроковому періоді заздалегідь визначається стан виходу з кризи та тимчасовий обрій рішень. Керівником оцінюється ставлення до роботи
Діяльність менеджерів	Кожен відповідає за свою сферу Об'єктом управління стають прямі підлеглі	Акцент роблять на усунення докорінних причин проблеми Активний підхід до всіх, хто бере участь в антикризовому управлінні

Криза може стати початком кінця, проте за грамотно розробленої антикризової програми цей період – чудовий шанс відродити сили компанії та запустити нові, прибуткові проекти.

1.2 Модель антикризової оцінки діяльності підприємства

Оскільки підприємство є складною організованою системою, яка складається з багатьох система показників. Для ефективного функціонування управлінець повинен забезпечити комплексний підхід. У зв'язку з тим, що економічна ситуація не є стабільною (зміни в системах законодавства та оподаткування; безвідповідальність менеджерів, постачальників, споживачів тощо), для отримання об'єктивної оцінки кризової ситуації на підприємстві, рекомендовано проводити аналіз за такими напрямками діяльності підприємства:

- виробництво;
- логістика;
- маркетинг;
- фінанси;
- бухгалтерія;
- колектив;
- організаційна структура;
- інноваційна діяльність;
- конкурентоспроможність підприємства.

Розглянемо більш детально ці показники.

Виробнича діяльність підприємства: витрати на одиницю продукції; рентабельність продукції; коефіцієнт спеціалізації підприємства; коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів; коефіцієнт стабільності номенклатури; показники рівномірності і ритмічності товаропостачання.

Маркетингова діяльність підприємства: співвідношення товарної пропозиції і споживацького попиту; ємність ринку; насиченість ринку; показники динаміки роздрібних цін і тарифів; показники використання реклами в комерційній діяльності підприємства.

Фінансова діяльність підприємства: коефіцієнти автономії; коефіцієнти мобільності коштів; коефіцієнти покриття; коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти оборотності власних оборотних коштів; коефіцієнт заборгованості; рівень стійкості.

Кадрова діяльність підприємства: показники чисельності, складу і динаміки трудового колективу підприємства; показники рівня відповідності і продуктивності праці персоналу на підприємстві; показники оплати праці працівників підприємства.

Організаційна структура підприємства: показники матеріально-технічної бази підприємства; рівень техніко-технологічного забезпечення підприємства; показники стану і використання основних фондів підприємства.

Інноваційна діяльність: показники об'єму, структури і динаміки інвестицій за їх цільовим призначенням; показники інформаційнотехнологічного забезпечення підприємства; показники розробки і виробництва наукоємної продукції; показники відповідності кваліфікації персоналу підприємства.

Конкурентоспроможність виробництва: показники об'єму, структури і динаміки прибутку; показники рівня рентабельності і його динаміка; показники об'єму, структури і динаміки витрат обігу і їх відносного рівня; показники оподаткування підприємств; показники ефективності трудових витрат і продуктивності праці; ефективність технології виробництва; показники екологічності виробництва.

Використання великої кількості показників зумовлено перехідним станом управлінської діяльності на підприємстві та нестабільним оточуючим середовищем, в якому працює підприємство. Процес виникнення кризового

стану на підприємстві відбувається у часі. В залежності від інтенсивності впливу на підприємство внутрішніх і зовнішніх факторів термін від вихідного до заключного етапу розвитку кризи може бути різним. Разом з тим успіх стратегії антикризового управління залежить в основному від того, чи вдалося своєчасно помітити момент виникнення вихідного явища, що є початком розвитку кризи на підприємстві. Своєчасне знаходження таких явищ можливе лише у випадку, коли аналітичні служби підприємства постійно відслідковують множину “сигналів”, що надходять як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

1.3 Завдання, принципи та правила антикризового управління

У минулому кризи, як правило, розвивалися повільніше, і зазвичай вони могли бути розглянуті на професійному плануванні, щоб запобігти або притупити їхні наслідки. В останні роки, різко змінили характер багатьох з кризових ситуацій:

- раптово після однієї події,
- дуже часто загрожують не тільки бізнесу, але і всьому відділу, а в деяких місцях.

і всій країні, як наслідок глобалізації ринків,

- засоби масової інформації часто негативно позначаються на поглибленні кризи,
- все більше і більше підприємств схильні до утворення кризи автоматизації, особливо в секторах, що залежать від інформаційних

Криза на підприємстві та комунікаційних технологій, підприємства реагують на кризу, незграбно, важко досягти швидкого втручання, незалежно від їхнього подальшого впливу.

Кожна компанія рано чи пізно потрапляє в кризову ситуацію. Буде він незначним, або Великою депресією. Виживання підприємства залежить від ступеня готовності команди кризового управління, якості, ефективності реалізації планів та контролю компанії після початку подій.

Криза може бути зведена до мінімуму на початку, енергійними та ефективними діями. Це означає, що потенційна криза поступово переростає у гостру кризу. Якщо не вирішувати гостру кризу, отримає подальший розвиток необоротну характер компанії, яка перебуває у стані надзвичайної ситуації (без придушення зовнішніх – держава, нового інвестора, кредитора або власника), що призводить до його загибелі.

Розвиток кризи для підприємства може бути описано як тимчасового ряду кризових ситуацій, які набувають безперервного характеру і багато в чому визначає спрямованість наступного кроку в часі (Рисунок 1.1).

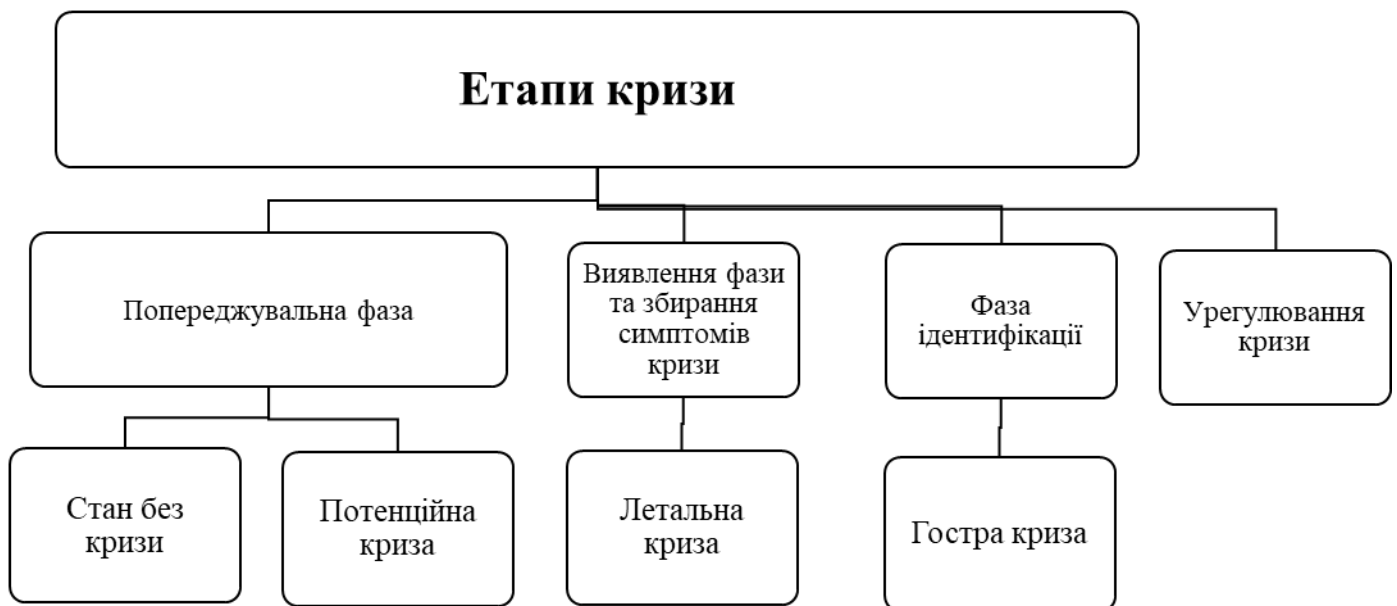


Рисунок.1.1 Етапи кризи

Більшість криз у бізнесі, від їх створення до руйнівних дій проходить у три етапи, але під час курсу можуть суттєво відрізнятись. Четвертий Етап у розвитку цієї кризи є рішенням.

Тому важливим моментом являється комплексна підготовка антикризових рішень: антикризові дії управлінця до початку кризи , під час неї та вивід підприємства з кризової ситуації.

Основні завдання антикризового управління:

- здійснення профілактичних заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям,
- створення умов для управління кризовими ситуаціями, адекватна відповідь на ця криза,
- готовність до дії всіх рівнях.

Керівництво та виконавчі елементи антикризового управління повинні бути негайно реагувати на кризові ситуації.

Завдання антикризового управління, різні за своїм характером, масштабами та значущості на різних рівнях управління. Завдання антикризового управління поділяють на періоди, у яких вони виконуються (Рисунок. 1.2):

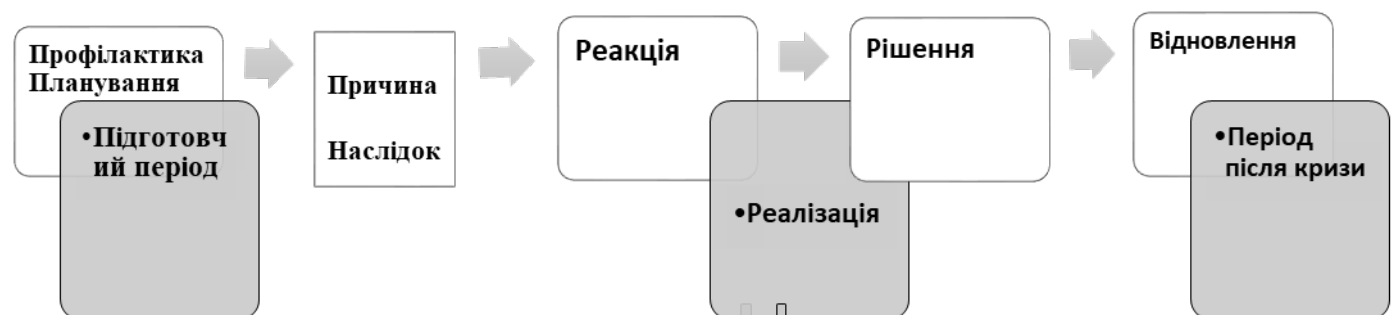


Рисунок. 1.2 Базова модель антикризового управління

А. Завдання антикризового управління під час підготовки:

- розробка та ухвалення комплексної стратегії антикризового управління в палні розвитку бізнесу,
- створення системи антикризового управління та її поточне коригування відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов,
- ухвалення принципів антикризового управління, постійний контроль та регулювання,
- виявлення потенційних кризових ситуацій та їх негативних наслідків,
- обробка планів,
- підготовка до кризи, обробка методології та планів дій,
- докладний план контактів (кожен працівник повинен знати, кому і за яких обставинах дзвонити),
- постійне вдосконалення та модернізація технічного обладнання регулювання криз (створення комп'ютерних мереж та баз даних) та її складові елементи, впровадження нових технологій на практиці,
- об'єднання навчань та тренувань,
- організація професійної підготовки та підготовки кадрів не тільки у сфері антикризового регулювання, а й у областях, які можуть вплинути на наслідки кризи,
- управління матеріалами та методами антикризового управління відповідно із встановленими принципами, по можливості орендувати частину цих матеріалів та технологій для нормального режиму роботи,
- зниження ризиків у зв'язку з оцінкою можливості кризових ситуацій,

- підготовка кадрів для підприємств малого бізнесу до надзвичайних ситуацій, тестування системи та технології перебудови системи на основі досвіду,
- здійснення ефективного контролю діяльності на своєму рівні та рівні підлеглих компонентів антикризового управління,
- постійний моніторинг ризикових подій, оцінка їхнього рівня та вжиття заходів (Усунення негативних факторів).

В. Завдання антикризового управління у період реалізації (для виходу з кризи):

- запровадження антикризового управління на основі початкових відомостей про виникнення кризи,
- отримання додаткової інформації про кризу,
- коригування заходів та забезпечення елементів антикризового управління після отримання детальної інформації,
- визначення офіційного представника у період кризи та для засобів масової інформації, і лише одного представника на місце,
- призупинення всієї діяльності, не пов'язаної з розглядом ситуації, та вжиття рятувальних заходів організації, локалізації та ліквідації робіт,
- запобігання поширенню паніки регулярною та достатньою інформацією,
- вжиття профілактичних заходів проти ескалації кризи,
- оголошення надзвичайного стану та особливого статусу в компанії залежно від ступеня та характеру кризи,
- оголошення конкретних економічних заходів (наприклад, зупинення виробництва певних товарів, які можуть негативно вплинути на перебіг кризи та її рівня, на відміну від виробництва, що підтримує процес усунення кризи)

- надання регулярної звітності про перебіг кризи управління компанією,
- відновлення звичайного режиму роботи після завершення пов'язаних робіт із врегулюванням кризи.

С. Завдання антикризового управління у період після кризи:

- аналіз шляхів врегулювання кризи, оцінка досягнутого рівня та пропозиція подальших заходів відновлення докризового рівня,
- оцінка того, наскільки підготовлена документація відповідає сайту, персоналу, матеріальної та технічної підтримки, а також фактичним умовам запропонованої технології врегулювання кризи, та запропонування можливих змін та коригування,
- надання технічних рішень та методів поповнення та зберігання матеріалів, необхідних для прийняття рішень та використовуваних під час кризи,
- відновлення регулярної діяльності.

Ці завдання виконуються на різних етапах антикризового управління менеджерами, чия діяльність має ряд особливостей та особливостей, які містять інші вимоги щодо керівників компанії. Можна, можливо сформулювати багато принципів, якими повинні керуватися менеджери-антикризовики, щоб зробити їх роботу більш ефективною і щоб вони були у стані справлятися зі стресовими ситуаціями у комплексному рішенні у кризовий період.

Принципи, якими повинні керуватися менеджери антикризового управління, можна резюмувати так:

- продумати та спланувати можливі альтернативи для кризових ситуацій,
- завжди бути готовим до вирішення найгіршого сценарію:
- постійний моніторинг ризикових явищ,

- вивчити доцільність підготовлених планів,
- постійна практика розміщення співробітників (у тому числі промовців),
- завжди брати ініціативу:
 - на подання інформації про кризу, або розширення факторів ризику, інформування засобів масової інформації,
 - не відкладай дії, які є необхідними,
- запобігання розповсюдженню паніки:
 - першим повідомити про кризу,
 - не вірити всієї інформації в ЗМІ,
 - уникати бездумних дій,
 - вживати профілактичних заходів проти ескалації та поширення кризи,
 - оцінювати кожну ситуацію в кількох відносинах. Тільки негативні новини можуть призвести до гіршої ситуації, ніж вона є,
- займатися лише рішеннями під час кризи:
 - припинення інших видів діяльності на вирішення цієї кризи,
 - оцінити, що є важливим і першорядним у цій ситуації,
 - звернути увагу на важливий зв'язок регулярного обміну відповідного інформацією,
 - скасувати надзвичайні заходи, незабаром після створення умов для їх усунення,
 - відразу після кризи відновити готовність системи моніторингу,
 - майте на увазі, що: ефективність антикризового управління багато в чому залежить від ступеня погрози, на підприємстві є природною резистентність до

кризи (люди приймають кризи, коли це необхідно), визнати принцип, за яким ходом будь-якої кризи можна керувати, розпізнати структуру та появу кризи та прийняти її можливі наслідки, визнати спадкоємність в управлінні підготовчого періоду дозволу кризи та в період після її завершення, підтримувати постійний зв'язок з керівниками та розуміння свого становища, зрозуміти, що кризи неминучі, і вони не можуть бути повністю виключені з життя.

Принципи наукового управління стосовно загальних умов антикризового управління можуть бути виражені наступним чином:

1. Підготовка до кризових ситуацій повинна мати комплексний характер:

- для кожної кризи (криза, надзвичайні ситуації) може бути спеціальна підготовка,
- рівень готовності до вирішення кризових ситуацій прямопропорційний успіху втручання, з упором на мінімізацію збитків та втрат,
- деякі проблеми, пов'язані з якістю підготовки до кризових явищ:
- правильність здійснення аналізу ризиків та використання знань,
- складність визначення та прогнозування ходу кризи,
- складність сприйняття та синергетичних явищ ефекту доміно, характерних для кризи,
- повна фінансова підготовка (оцінка ступеня застосування пропонованих мір),
- визнання ступеня підготовки вищого керівництва до нашого часу,
- завершити підготовку законодавчої підтримки,
- штатний розклад підготовки.

2. Важливість правильного розуміння та попередження у зв'язку з кризою виду:

- запобігання антропогенним кризовим явищам, важко запобігти деякі стихійні лиха,
- більшості з природних лих передують зміни в різних характеристиках та критичних факторах, які дозволяють здійснювати профілактичні заходи,
- людська поведінка полягає у спостереженні, зокрема, це не завжди причинного характеру, існує величезна частка індивідуальності,
- рівень технічних та технологічних можливостей обмежується людськими знаннями та можливостями цієї організації.

3. Важливість системи оцінки ризиків у галузі запобігання кризовим ситуацій:

- здійснення адміністративних заходів щодо скорочення ризику,
- підготовка та здійснення заходів щодо зниження ризиків кризи,
- створення умов для моніторингу небезпечних явищ та систем,
- підготовка документів для негайного повідомлення про можливе прискорення відповіді (посилання на планування кризи, підготовку проміжних матеріалів для цього процесу).

4. Аналіз у ході кризи, та її використання у запобіганні виникненню криз у процесі підготовки адекватної відповіді:

- оцінка кожної кризи та висновки на майбутнє,
- застосування знань у галузі запобігання кризам при їх плануванні,
- результати аналізу застосовуваних у системі професійної підготовки спеціалістів.

5. Будь-яку кризу можна описати такими характеристиками:

- кризи, ніколи не бувають ідентичними, але мають низку особливостей,
- кожна криза має бути проаналізована на основі аналізу та витягнутих уроків,
- є невідповідність між знаннями людей та готовністю прийняти висновки, що випливають із знань та уроків,
- профілактичні заходи навіть найвищої якості можуть мати дефекти, якщо не погодяться з основними принципами та висновками минулих криз,
- характеристики криз ніколи повністю не описані, але поступово збираються та доповнюються.

6. У моделюванні криз слід виділити питання можливості повторення та подальшого розширення цієї кризи в майбутньому:

- оцінка зв'язку між кризами та їх повторення у майбутньому,
- розгляд факторів поширення кризових явищ та їх негативних наслідків,
- необхідність розуміння різних етапів врегулювання та дозволу криз.

7. Планування ефективного міждисциплінарного зв'язку з кризою має здійснюватись на всіх відповідних рівнях:

- зміст та обсяг планування на різних рівнях антикризового управління відрізняються,
- в першу чергу необхідно визначити вимоги до функцій управління та діяльність різних рівнів управління у вирішенні кризи,
- необхідно всебічно оцінити масштаб та зміст планової документації для різних стадій кризи управління та прийняти рішення про зміни у існуючій документації,

- необхідно постійно практикувати заплановані заходи, методології та процедури.

8. Система професійної підготовки людських ресурсів у різних секторах, та їх прихильності у боротьбі з кризою має бути гнучкою та відповідати конкретній кризовій ситуації:

- організація запобіжних заходів під час зростання критичних факторів,
- підготовка системи для негайного реагування на кризу,
- врахувати проблеми, пов'язані з координацією рятувальних заходів,
- безперервно вдосконалювати системи попередження та сповіщення.

9. Рівень менеджменту під час кризи пов'язані з економічними можливостями компанії та її корпоративною культурою:

- цінність людини та людського життя на підприємстві є одним з ресурсів, за якими вони мають створити антикризові стратегії,
- затвердження стратегії антикризового управління,
- визнання впливу економічних можливостей підприємства для реалізації стратегії, прийнятої практично.

10. Відновлення системи після кризи має характер розвитку:

- потенційні можливості для підвищення технічної та технологічної бази, поліпшення зв'язків та відносин, підвищення рівня підприємства,
- можливість відшкодування коштів, виділених на реконструкцію та розвиток.

РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ ВЕЛДІ

2.1 Загальна характеристика ТОВ Велді

ТОВ Велді займається виробництвом та реалізацією взуття.

Основною метою діяльності ТОВ Велді є– отримання прибутку;

Формою власності товариства ТОВ Велді є приватна власність.

Дата державної реєстрації: 10.05.2012

Дата запису: Номер запису: 16731020000008452

КВЕД :

15.20 - Виробництво взуття (основний)

46.16 - Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами

46.42 - Оптова торгівля одягом і взуттям

47.72 - Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах

Основні законодавчі і нормативні документи, які регулюють роботу товариства це: статут підприємства, торговий патент, установчий договір, а нормативні документи це: правила продажу непродовольчих товарів, посадові інструкції, технічні умови, книга скарг та пропозицій. Товариство працює на принципах самофінансування та госпрозрахунку та має окремі балансовий, розрахунковий та валютний рахунки. На даному підприємстві для здійснення оперативного управління та контролю за виконанням поставлених завдань застосовується лінійна функціональна організаційна структура управління застосовується на основі функції управління та розподілу повноважень і відповідальності за

вертикальне прийняття рішень. Це дозволяє керувати управлінням лінійно, а функціональний відділ корпоративного управління лише допомагає лінійним керівникам вирішувати управлінські проблеми. Така структура управління забезпечує швидке виконання адміністративних рішень, покращує ефективність функціональних служб та дозволяє маніпулювати необхідними ресурсами. Це найбільш корисно для певних компаній. Завдяки досить відрегульованому постачанню товарів у компанії ТОВ Велді, повноті та стабільності асортименту товарів, рівню необхідного товарного запасу, відповіді на запити населення, високій і високій фінансовій економіці та продуктивності.

Товариство має спрощену систему оподаткування.

Майно Товариства складається з основних та оборотних фондів і нематеріальних активів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства.

2.2 Порівняльна характеристика докризового та кризового періоду

Обставини в яких підприємство функціонує з 24 лютого 2022 року різко змінили робочий процес. Так як працівники жіночої статі виїжджали за кордон, а багатьом чоловікам прийшли повістки – на підприємстві різко зменшилась кількість працівників і стала складати 39 осіб. Зменшення відбулось на 48% (табл. 2.1) Відповідно до збереженого колективу випуск продукції почав складати 1465 пар, що на 2 408 пар менше від встановленого плану. Також на продуктивність працівників, які залишились, впливає моральний стан та постійні стреси. Також, постійні відключення електроенергії не дають можливості стабільно працювати підприємству.

Таблиця 2.1

Порівняння кількості працівників 2021/2022рр.

Найменування	од.виміру	Q прац. 2021 р.	Q прац. 2022 р.	Відхилення Q осіб	Відхилення Q %
Загальна кількість працівників	осіб	75	39	-36	48,00
Швейний цех	осіб	43	19	-24	55,81
Закрійний цех	осіб	4	2	-2	50,00
Литьовий цех	осіб	9	4	-5	55,56
Управлінський персонал	осіб	19	14	-5	26,32

Загальне скорочення по підприємству 36 чоловік, що складає 48%. Найбільшого скорочення зазнав швейний цех - 24 людини, що у відсотках склало 55,81%.

Кількість працівників в закрійному цеху зменшилось на 2 людини, тобто на 50%. А литьовий цех втратив 5 працівників, що у відсотковому відношенні складає 55,56%. Натомість управлінський персонаж не зазнав настільки масштабного скорочення – 26,32% - 6 працівників. Ефективне управління підприємством заключається у збільшенні продуктивності праці на одного працівника.

Випуск продукції у січні 2022 року складав 3 873 пари, а у жовтні 2022 року – 1 465 пар. Виробництво зменшилось на 2 408 пар, що у відсотковому співвідношенні складає 39,16 %.

Тому важливо проаналізувати продуктивність праці одного працівника в розрізі цеху в якому він працює. Та порівняти його продуктивність праці за 1 місяць (22

робочих дня) та за 1 день у 2021 році та його продуктивність праці за 1 місяць (22 робочих дня) та за 1 день у 2021 році. Данні у таблиці 2.2- Продуктивність праці на 1 працівника.

Найменування	од.виміру	Зміна продуктивності праці 1 прац										
		2021 рік				2022 рік			місяць		день	
			пп на 1 прац			пп на 1 прац		Q ар	%	Q пар	%	
Виготовлено пар	пари	3873	за 1 місяць (22 роб.дня)	за 1 день	1465	за 1 місяць (22 роб.дня)	за 1 день					
Загальна кількість працівників	осіб	75	51,64	2,35	39	37,56	1,71	-14,08	-27,25	-0,64	27,25	
Швейний цех	осіб	43	90,07	4,09	19	77,11	3,50	-12,96	-14,30	-0,58	14,39	
Закрійний цех	осіб	4	968,25	44,01	2	732,50	33,30	-235,7	-24,3	-10,71	24,34	
Литьовий цех	осіб	9	430,33	19,56	4	366,25	16,65	-64,08	-14,8	-2,91	14,89	
Управлінський персонал	осіб	19	203,84	9,27	14	104,64	4,76	-99,19	-48,6	-4,50	48,66	

Таблиця 2.2 Продуктивність праці на 1 працівника ТОВ Велді за 2021/2022 рік

У швейному цеху продуктивність праці 1 працівника за місяць знизилась на 14,39% чи на 12,96 пар. Відповідно місячна продуктивність праці 19-ти швачок у жовтня 2022 року скоротилась на 246,24 пари на місяць. І це є виявленим

резервом швейного цеху. Десять швачок можуть шити $19 \cdot 90,07 = 1711,33$ пари. Продуктивність праці закрійника впала на 235,75 пар в місяць, тобто на 24,34%. Два закрійника в місяць можуть кроїти $2 \cdot 968,25 = 1936,5$ але було накроєно 1465 пар. Тому можливо збільшити продуктивність праці працівників на 24,34 %. Продуктивність праці працівника у литьовому цеху, також, знизилась на 64,08 пар в місяць, тобто на 14,89 %. Продуктивність праці чотирьох працівників в місяць у литьовому цеху може бути $4 \cdot 430,33 = 1721,32$ пар. Тому можливо збільшити продуктивність праці працівників на 14,89%.

Також, теоретично можливо розрахувати, яка кількість працівників потрібна на підприємстві за умови, якщо на сьогодні у 2022 році план виробництва у кризових умовах - 1465 одиниць готової продукції та працівники будуть працювати з високою продуктивністю праці як в жовтні 2021 році (табл. 2.3)

Табл.2.3

Теоретичний розрахунок кількості працівників на звільнення при середній продуктивності праці як у 2021 році

Найменування	од.виміру	Q прац. наявна	пп 1 прац/1 міс(22 роб.дн)	Q прац. необхідна	Q прац. звільнення
Загальна кількість працівників	осіб	39	51,64	28,37	10,63
Виробничий цех :	осіб	25	58,6	21,18	3,82
Швейний цех	осіб	19	90,1	16,27	2,73

Закрійний цех	осіб	2	968,3	1,51	0,49
Литьовий цех	осіб	4	430,3	3,40	0,60
Управлінський персонал	осіб	14	203,8	7,19	6,81

Згідно таблиці можливо зробити такий висновок: якщо працівники будуть працювати з ефективністю як у жовтні 2021 року та кількість продукції у кризовий період, яка потрібна до виготовлення в місяць складає 1465 пар, то фабрика може скоротити працівників:

- у швейному цеху : $1465: 90,1= 16,27$ осіб – необхідна кількість працівників на підприємстві . До скорочення : $19-16,27= 2,73$ особи.

- у закрійному цеху : $1465: 968,3= 1,51$ осіб – необхідна кількість працівників на підприємстві . До скорочення : $2-1,51= 0,49$ особи.

- у литьовому цеху : $1465: 430,3= 3,40$ осіб – необхідна кількість працівників на підприємстві . До скорочення : $4-3,40= 0,60$ особи.

Загалом до скорочення: 3,82 особи . Таке скорочення дозволить скоротити фонд оплати праці з податками на зп на 27 209 грн.

Або навну кількість працівників можливо розглянути як потенціал виробництва – управлінець може знайти нові ринки збуту. Налагодити ефективний контроль за продуктивністю праці працівників і тоді 25 наявних працівників виробничого цеху з продуктивністю праці – 58,60 зможуть виготовляти 1 729 пар в місяць. (таблиця 2.4 – Потенціальна продуктивність праці).

Табл. 2.4

Розрахунок потенціальної продуктивності праці

Показник	од.виміру	Q працівники в наявна	прод.праці потенціаль на в місяць (22 роб.дня)	Q пар/день	пп 1 працівника/ день
Загальна кількість працівників	осіб	39	2013,96	91,54	2,35
Швейний цех	осіб	19	1711,33	77,79	4,09
Закрійний цех	осіб	2	1936,50	88,02	44,01
Литьовий цех	осіб	4	1721,33	78,24	19,56
Управлінськ ий персонал	осіб	14	2853,79	129,72	9,27

Згідно таблиці ми бачимо, що потенціальна продуктивність праці:

19 швачкок: $19 \cdot 90,07 = 1\,711,33$ пар/місяць, а це на 246 пар/місяць більше ніж при продуктивності 77,11 пар/місяць.

2 закрійників: $2 \cdot 968,25 = 1\,936,50$ пар/місяць та це на 471,5 пар/місяць більше ніж при продуктивності праці 732,5 пар/місяць.

4 працівника у литьовому цеху: $4 \cdot 430,33 = 1\,721,33$ пар/місяць та це на 256,33 пар більше ніж при продуктивності 366,25 пар/місяць.

Також, аналізуючи продуктивність праці важливим є зменшення витрат на одну виготовлену пару (табл. 2.5)

Табл. 2.5

Місячний фонд заробітної плати жовтень 2021/2022рр.

Найменування	місячний фонд зп		
	жовтня 2021 року	Жовтень 2022 року	ПП ефективна
Q працівників	75	39	28
Продуктивність праці	51,64	37,56	51,64
Загальний фонд зп по підприємству	487500,0	277563,0	199276,0
Податки	2023,1	1151,9	898,7
Разом	489523,1	278714,9	200174,7
Виготовлено пар	3873,0	1465,0	1465,0
Q грн на 1 пару	126,4	190,2	136,6

В таблиці ми бачимо, що у жовтні 2021 році працівники працюючи з продуктивністю праці 51,64 пари – загалом виготовляли 3 873 пари та витрати на пару становили 126,4 грн. Але коли у жовтні 2022 році продуктивність праці впала до 37,56 пари (знизилась на 27,26%) - кількість виготовлених пар знизилась до 1 465 одиниць – витрати на пару зросли на 33,54% до 190,2 грн. Тому можливо розглянути варіант скорочення працівників до 28 осіб , виготовлення продукції на рівні 1 465 пар та підвищення ефективності працюючих до продуктивності як у жовтні 2021-го року – тобто 51,64 пари.

Таким чином у нас вийшло знизити витрати до 136,6 грн на пару та загалом скоротити фонд оплати праці з податками на зп на 78540,20 грн. Але для того

щоб запобігти скороченню персоналу необхідно збільшити продуктивність праці до 1711 пар при збереженні фонду зп таким самим (278715). Цим ми скоротимо витрати на 1 одну пару на 28 грн (190,249 - 162,865).

Таб. 2.6

Прогнозовані витрати на пару

Найменування	жовтень	прогноз
Кільк прац	39	39
Продуктивність праці	37,56	51,64
Загальний фонд зп по підприємству	277563	277563
Податки зп	1151,886	1151,886
Разом	278714,9	278715
Виготовлено пар	1465	1711,326
грн на 1 пару	190,2	162,87

По таблиці (2.6) ми бачимо, що є збільшення продуктивності праці з 37,56 до 51,64 та зменшино витрати на пару з 190,2 грн до 162,87 грн, що складає - 14,37% і при цьому не скорочуються робітники.

2.3 Аналіз 2020-2021 рр. та розробка плану і реалізації продукції на 2022 рік.

У ринкових умовах важливо не тільки виробити , а і реалізувати готову продукцію.

Тому проаналізуємо реалізацію продукції за 2020-2021 роки в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Реалізація продукції за 2020-2021 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2020 рр.	Темп збільшення %
Виготовлено	35500	38600	3100	8,7
Реалізовано	36000	38000	2000	5,6
Залишок	0	600	600	

Згідно даних випуск продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 3100 пар , чи на 8,7%.

При цьому обсяг реалізації продукції у 2021 збільшився на 2000 пар чи на 5,5% від 2020 року.

Згідно даних випуск продукції у 2021 році склав 38600 пар , а реалізація 38000 пар , що на 1,57% менше. Тому складські залишки склали 600 пар, при цьому продукції не вистачало в сезон.

Необхідно правильно формувати асортиментну матрицю згідно до сезону.

В 2021 році обсяг реалізації продукції склав 38000 пар. Та реалізація відбувалась через 6 дистрибуційних складів. Питома вага кожного з дистриб'юторів наведена в (табл.2.8)

Табл.2.8

Питома вага дистриб'юторів у структурі реалізованої продукції за 2021р.

Показник	План	Питома

		вага 2021р.
Львів	19000	0,5
Одеса	5700	0,15
Хмельницький	3800	0,1
Київ	5700	0,15
Полтава	1900	0,05
Харків	1900	0,05
Разом	38000	1,00

Побудована система дистрибуції з шести гуртових складів.

Найбільша питома вага в структурі реалізованої продукції 50% у м. Львів з обсягом реалізації 19000 пар .

Питома вага дистриб'юторів Одеси і Києва складає по 15% і обсяг по 5700 пар .

Питома вага дистриб'юторів Хмельницький 10% з обсягом 3800 пар.

Полтава і Харків мають долю в реалізації продукції лише по 5 % , що складає по 1900 пар.

Згідно зі статистичними даними на 2021 рік в Україні проживає 2 059 168 дитини віком від 1 до 8 років. Доля ринку всіх разом складає 1,845% ($38000/2059168*100$).

Відповідно до цього потенціал до росту і реалізації є.

За планом на 10 років у 2031 році доля ринку фабрики має скласти 11,4% чи 235285 пар , дані у табл.2.9

Таблиця 2.9

План збільшення випуску продукції на 10 років

	Роки	Коеф.приросту	Пари
Базовий рік	2021		38000
Прогноз	2022	1,2	45600
Прогноз	2023	1,2	54720
Прогноз	2024	1,2	65664
Прогноз	2025	1,2	78796,8
Прогноз	2026	1,2	94556,2
Прогноз	2027	1,2	113467,4
Прогноз	2028	1,2	136160,9
Прогноз	2029	1,2	163393,0
Прогноз	2030	1,2	196071,7
Прогноз	2031	1,2	235286,0

Щороку за планом обсяг реалізації і виробництва продукції збільшували на 20 відсотків. Відповідно за планом на 2022 рік обсяг реалізації повинен скласти 45600 пар.

Для цього відповідно до долі ринку, яку займає кожен з дистриб'юторів виставляється план реалізації продукції . згідно з таблицею 1 ми бачимо долі ринку і відповідну кількість пар . А тепер плануємо кількість пар відповідно до долі кожного дистриб'ютора , дані у таблиці 2.10.

Місто									
Львів	14164	15535	15890	17163	16748	17141	16344	16224	129209
Одеса	15618	16324	16781	17539	17453	18227	17534	17252	136728
Хмельницький	6621	7298	7901	8398	8414	8650	8266	8435	63983
Київ	34138	36076	35390	34881	33365	34319	32617	32571	273357
Полтава	6878	7644	8187	8731	8688	8852	8503	8488	65971
Харків	17197	19074	19929	21849	21071	21407	20638	20487	161652
Разом	94616	101951	104078	108561	105739	108596	103902	103457	830900

Але аналізуючи питому вагу кожного дистриб'ютора, можна відкоригувати відсоткову частку у містах мільонниках, щоб збільшити обсяг проданих пар у цих містах. Якщо в Одесі збільшити відсоткову частку з 0,15 до 0,2 , то кількість пар буде становити 9120 пар. При цьому у місті проживає 136 728 дітей.

Якщо в Харкові збільшити відсоткову частку з 0,05 до 0,09 , то кількість пар буде становити 4 104 пар. При цьому у місті проживає 161 652 дітей.

Хоча у Львові відсоткова частка зменшилась, але кількість пар до реалізації зберігаємо в цьому році. У місті проживає 129 209 дітей.

У Хмельницькому відсоткова частка зберіглась на рівні 10% , але в кількостях пар збільшилась на 760 пар. В хмельницькому проживає 63 983 дитини.

У Києві відсоткова частка зберіглась на рівні 15% , але в кількостях пар збільшилась на 1140 пар. В Києві проживає 273 357 дітей.

У Полтаві відсоткова частка зменшилась на 1% та в кількостях пар зменшилась на 76 пар. В Полтаві проживає 65 971 дитини.

Аналізуючи статистичні дані дітей віком від 1-8 років , які проживають в Україні на 2021 рік ми розуміємо , що потенціал до збільшення випуску та реалізації продукції є.

Розробляємо план виробництва продукції на 2022 рік для цього проаналізуємо дані в табл. 2.12

Таблиця 2.12

План виробництва продукції на 2022 рік

Місяці	Робочі дні	пар/місяць
січень	15	3000
лютий	19	3800
березень	20	4000
квітень	22	4400
травень	21	4200
червень	22	4400
липень	8	1600
серпень	22	4400
вересень	22	4400
жовтень	22	4400
листопад	22	4400
грудень	10	2000
Разом	225	45000

Поставлений план реалізації в 2022 році - 45600 пар – 600 пар залишків =45000 на випуск продукції.

У 2022 році планується 225 робочих днів ,тому плануємо щомісячний випуск продукції і відповідно погодинний , якщо щодня працюють по 8 робочих годин.

Відповідно щоденний випуск продукції має скласти 200 пар чи 25пар на годину.

Оцінка асортименту виробленої і реалізованої продукції у 2021 році .

Згідно з розмірними рядами дасть можливість правильно скласти план по випуску продукції на 2022 рік , щодо запланованих 45 000пар , дані в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

План по випуску продукції на 2022 рік

Розмірний ряд	2021 рік/пар	питома вага %	чистий прибуток грн	чистий прибуток/пара	2022 рік/пар	Коеф трудомісткості моделі	Можливе збільшення прибутку
18-25	3040	8	24320	8	3600	1,5	14 400
21-27	4560	12	45600	10	5400	1	-
23-30	9500	25	98800	10,4	11250	1,3	29 250
24-30	7600	20	91200	12	9000	1,25	13 500
26-32	13300	35	172900	13	15750	1	-
Разом	38000	100	432820		45000		57 150

Аналізуючи реалізацію взуття 2021 року відповідно до розмірних рядів бачимо, що доля розмірного ряду 26-32 є найбільшою і складає 35% чи 13300 пар. При цьому в розмірному ряді випускається дві моделі (011 і 012) які мають коефіцієнту трудомісткості 1.

І найбільший чистий прибуток на одну пару у розмірі 13 грн.

Доля розмірного ряду 23-30 займає 25% у реалізованій продукції, що складає 9500 пар. Цей розмірний ряд випускає одну модель (006) і має коефіцієнт трудомісткості 1,3

При цьому чистий прибуток (рентабельність 20%) на одну пару складає лише 10,4 грн., що на 2,6 грн. менше від моделей 011 і 012. Тому пропонується збільшити чистий прибуток на одну пару на 2,6 грн. і встановити ціну 13 грн. при цьому збільшити рентабельність на 25%. При цьому нам не прийдеться замінювати добре реалізуємо модель на менш трудомістку. І обсяг чистого прибутку на запланованих у 2022 році 11 250 пар збільшиться на 29 250 грн.

Доля розмірного ряду 24-30 займає 20% у реалізованій продукції, що складає 7600 пар. цей розмірний ряд випускає чотири моделі (007,008,009,010). Відповідно з коефіцієнтом трудомісткості (007-1), (008-1), (009-1,25) і (010-1,25). Чистий прибуток на одну пару в даному розмірному ряді складає 12 грн. пропонуємо відшивати тільки моделі менш трудомісткі 007 і 008 чим збільшимо випуск продукції в даній категорії на 25% чи на 1125 пар (4500 за планом*1,25)+4500-9000 пар і отримаємо збільшення прибутку на $1125*12=13500$ грн.. чи збільшити чистий прибуток до 15 грн. на одній парі.

Доля розмірного ряду 21-27 складає 12%. що складає 4560 пар. цей розмірний ряд випускає одну модель 005 з коефіцієнтом трудомісткості 0,8. Чистий прибуток на одну пару складає 10,53 грн.

Доля розмірного ряду 18-25 складає 8% чи 3600 пар. Цей розмірний ряд представлений двома дуже трудомісткими моделями 001 і 002 з коефіцієнтом 1,5.

Відповідно до встановленої рентабельності в 20% чистий прибуток на одну пару складає 8 грн. Пропонуємо збільшити чистий прибуток на одну пару до 12 грн (8*1,5)

Тоді прибуток згідно з плановим випуском збільшиться на 14400 грн (3600*4). Отже, завдяки зміні моделей на найменш трудомісткі та збільшенню чистого прибутку на одну пару ми отримаємо збільшення чистого прибутку на 57 150 гривень.

У 2021 році базова інфляція зросла до 7,9 %, тому у 2022 році закладаємо інфляційний процес у 10% та збільшуємо продажні ціни. Необхідно збільшити чистий прибуток на 10%, данні подані в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Врахування інфляції у ціну та збільшення прибутку

Розмірний ряд	Чистий прибуток/ пара	2022 рік (пар)	Плановий чистий прибуток +10%	Можливе збільшення прибутку(грн)
18-25	12	3600	13,2	47520
21-27	10	5400	11	59400
23-30	13	11250	14,3	160875
24-30	12	10125	13,2	133650
26-32	13	15750	14,3	225225
Разом		45000		482 670

Отже, виходячи з вище запропонованих дій отримали зміну чистого прибутку на $482\,670 - 432\,820 = 49\,850$ гривень чи 11,5%.

Через руйнівні наслідки повномасштабної війни росії проти України у 2022 році інфляція прискорилась до 30%, а економіка скоротилась на майже 32%.

Аналізуємо фактичний випуск та реалізацію продукції під час військових дій у 2022 році, дані подані у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Фактичний випуск та реалізація продукції 2022 рік.

	план 2022 рік	факт на 2022 рік	факт на 2022 рік	
Місяці	випуск	випуск	реалізація	Залишок
січень	3000	3800	3200	600
лютий	3800	3800	2000	2400
березень	4000	0	0	2400
квітень	4400	0	0	2400
травень	4200	2071	1100	3371
червень	4400	1639	1000	4010
липень	1600	0	1500	2510
серпень	4400	0	2400	110
вересень	4400	1534	1300	344

жовтень	4400	1465	700	1109
листопад	4400	996	800	1305
грудень	2000			
Разом	45000	15305	14000	1305

Згідно таблиці ми бачимо, що фактичний випуск складає 34% від планового. Це на 29695 пар менше ніж заплановано. В січні та лютому випуск продукції дотримувався плану, але березень, квітень, липень та серпень не працювали взагалі.

Вересень, жовтень, листопад – скоротився випуск продукції через звільнення людей, які переїхали від війни в інші країни . У листопаді з 176 робочих годин ми отримали тільки 88 робочих годин .

Аналізуючи випущену та реалізовану продукцію ми бачимо залишок у 1 305 пар, що складає 8,5% $(1305/15305*100)$. Тому рахуємо, що випуск продукції відповідав реалізації.

2.4 Аналіз майна підприємства та джерел його утворення

Ефективне управління майном для компанії вимагає систематичного здійснення достовірної оцінки його вартості. Оцінка є одним із структурних елементів системного підходу до управління корпоративними активами. Це пояснюється тим, що в процесі визначення вартості враховуються фактичний і майбутній дохід, який буде отримано в даний момент. На законодавчому рівні цей процес регулюється відповідними нормативними актами.

Оцінка нерухомості може здійснюватися за типом і вартістю. Оцінка в натуральній формі полягає у визначенні суми активів, якими володіє компанія, а також кількості продуктів, проектів і послуг, які компанія може виробити, щоб повністю та ефективно використовувати потенціал цих активів.

І з точки зору цінності у визначенні вартості активів компанії та суми майбутніх економічних вигод, які вона принесе. Оцінювання об'єктів майна здійснюється за показниками (плановими, нормативними, фактичними, прогнозними) в абсолютних, відносних та середніх величинах – так визначається динаміка його стану та розвитку, діагностика та моніторинг, а також прогнозування та моделювання, в тому числі й через застосування індексів та факторного аналізу. Характеристика майнового стану та особливості його поведінки залежать не тільки від властивостей складових елементів, але і від способу їх взаємозв'язку, тобто від структури.

За ознакою об'єктів майна підприємства визначається елементами необоротних та оборотних активів. Перелік оборотних активів включає грошові кошти та їх еквіваленти, короткострокові інвестиції, дебіторську заборгованість, товарно-матеріальні запаси та попередньо сплачену виручку.

Перелік необоротних активів включає довгострокові інвестиції, основні засоби, гудвіл, накопичену амортизацію та довгострокові відстрочені податки.

Здійснимо аналіз структури та динаміки статей балансу підприємства за період 2020–2021 рр. Аналіз структури та динаміки активів балансу підприємства наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз структури та динаміки активів балансу підприємства

Стаття	Рік	Відхи
--------	-----	-------

	2020		2021		дення 2020/ 2021, +/-
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	
Необоротні активи	52	4,48	52	5,36	0
Основні засоби	52	4,48	52	5,36	0
Оборотні активи	1108,6	95,52	918,6	94,64	-190
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	340,1	29,30	34,8	3,59	-305,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджету	450,9	38,85	559,5	57,64	108,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	165	14,22	165,3	17,03	0,3
Гроші та їх еквіваленти	152,6	13,15	159	16,38	6,4
Усього активів	1160,6		970,6		

З проведених розрахунків видно, що в структурі активів підприємства у 2021 році найбільшу питому вагу (94,64%) складають оборотні активи. За аналізований період їх обсяг зменшився на 190,00 тис. грн. та у 2021 році склав 94,64 тис. грн. В свою чергу, обсяг необоротних активів залишився незмінним та у 2021 році склав 52 тис. грн. При цьому їх питома вага збільшилась в загальній структурі активів, якщо у 2020 році питома вага необоротних активів становила 4,48% то у 2021 році –5,36%, збільшення склало 0,88 п.п.

Враховуючи той факт, що будь-якому підприємству для придбання засобів, предметів виробництва і для обслуговування самого процесу господарської діяльності необхідний капітал, вважаємо за необхідне провести аналіз капіталу підприємства. Зазначений аналіз є важливим також з погляду того, що від того,

наскільки ефективно була сформована структура капіталу та відбулося його 35 подальше розміщення, багато в чому залежить фінансова стійкість підприємства. Господарські засоби підприємства мають різні джерела свого утворення. Деякі з них тали власністю підприємства внаслідок внеску до статутного капіталу засновниками, інші – були придбані за рахунок або власних коштів підприємства, або позик інших юридичних чи фізичних осіб. На основі поділу джерел формування господарських засобів підприємства на власні та залучені, його капітал теж поділяється на власний та залучений. Отже, капітал прийнято розділяти на три види:

- власні (власний капітал) – це кошти, отримані за рахунок власної операційної діяльності, тобто прибуток;
- запозичені (позиковий капітал) – це кредити, лізинг, безповоротна фінансова допомога тощо;
- залучені (залучений капітал) – це залучені кошти інвесторів, які можна не повертати. Аналіз структури та динаміки пасивів балансу підприємства наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз структури та динаміки пасивів

Стаття	Рік				Відхилення 2020/2021, +/-
	2020		2021		
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	
Власний капітал у	230,3	20,77	-378,3	-41,18	-608,60

тому числі:					
Зареєстрований пайовий капітал	5	0,45	5	0,54	0
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	225,3	20,32	-383,3	-41,73	-608,6
Поточна кредиторська заборгованість	878,3	79,23	1296,9	141,18	418,6
товари, роботи, послуги	87,6	7,90	229,2	24,95	141,6
розрахунки з бюджетом	61,5	5,55	54,5	5,93	-7
розрахунки з страхуваннями	404,3	36,47	510,8	55,61	106,5
Інші поточні зобов'язання	324,9	29,31	502,4	54,69	177,5
Всього пасивів	1108,6		918,6		

З проведених розрахунків видно, що в структурі власний капітал у 2021 році має найменшу питому вагу (-41,18%) складає власний капітал: - 378, 3 тис.грн. Та їх питома вага зменшилась в загальній структурі пасивів, якщо у 2020 році питома вага власного капіталу становила 20,77% то у 2021 році : (-41,18%), зменшення склало 61,95п.п. Така динаміка свідчить про зменшення платоспроможності, фінансової стійкості підприємства та зменшує ризик можливості розрахунку, особливо в тому випадку, якщо всі кредитори пред'являть свої вимоги одночасно.

Поряд зі спаданням власного капіталу на 2021 рік бачимо збільшення позикового капіталу в абсолютному розмірі на 418,6 тис. грн., при цьому питома вага збільшилась на 61,95%. Серед позикового капіталу довгострокова заборгованість відсутня, але підприємство має кредиторську заборгованість по товарах та послугах, що становить 24,95% від загальної суми капіталу та порівнюючи 2020 та 2021 роки зросла на 17,05%. У 2021 році заборгованість по розрахунках з бюджетом зменшилась до 54,5 тис. грн., але при цьому питома вага у структурі капіталу становила 5,55% - у 2020 році, то у 2021 році - 5,93% , збільшення склало - 0,38%. Розрахунки з страхуваннями у 2020 році склали 404,3 тис грн. та у 2021 році зросли на 20,7% - до 510,8 тис. грн. , питома вага також зросла на 19,21%. Сума інших поточних зобов'язань у 2021 році, також, зросла на 35,45% , що складає 502,4 тис. грн. При цьому їх питома вага збільшилась в загальній структурі власного капіталу, якщо у 2020 році питома вага інших зобов'язань становила 29,31% то у 2021 році - 54,69%, збільшення склало 25,38 п.п.

2.5 Аналіз ліквідності та ділової активності підприємства

Коефіцієнт покриття (інші найменування цього коефіцієнта – коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності). Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує. Коефіцієнт розраховується за формулою:

Коефіцієнт покриття = Оборотні активи (ряд. 260 ф. 1) + Витрати майбутніх періодів* (ряд. 270 ф. № 1) / Поточні зобов'язання (ряд. 620 ф. 1) + Доходи майбутніх періодів** (ряд. 630 ф. 1)

Коефіцієнт покриття 2020р. = $1108,6 / 878,3 = 1,26$

Це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 1,26 грн. поточних активів. Та свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття 2021р. = $918,6 / 1296,9 = 0,70$

Це означає, що на кожну 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 0,70 грн. поточних активів. Та свідчить про неможливість підприємства погасити поточні зобов'язання.

2) Визначимо, на скільки підприємство може зменшити вартість поточних активів (1 108,6,0 тис.грн.) при їх продажу з тим, щоб отриманої суми було достатньо для погашення поточних зобов'язань (878,3 тис. грн.). Для цього:

– розрахуємо питому вагу заборгованості 2020р.:

$$878,3 / 1\,108,6 * 100 = 79,22 \%$$

– від загальної суми існуючих коштів (1 108,6 тис.грн.), прийнятих за 100 %, віднімемо питому вагу заборгованості: $100 \% - 79,22 \% = 20,78 \%$.

– розрахуємо питому вагу заборгованості 2021р.:

$$1296,9 / 918,6 * 100 = 141,18\%$$

Отже, при ліквідації поточних активів їх вартість буде зменшена на 20,78%, що не перешкодить підприємству повернути борги кредиторам.

– від загальної суми існуючих коштів (918,6 тис.грн.), прийнятих за 100 %, віднімемо питому вагу заборгованості: $100 \% - 141,18 \% = -41,18 \%$. У 2021 році є недостача поточних активів у розмірі 41,18%.

Зазначимо, що при нормальних обставинах підприємство ніколи не ліквідує свої оборотні активи. Тому коефіцієнт покриття не є абсолютним показником здатності повернути борги, оскільки він характеризує лише наявність оборотних активів, а не їх якість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (інше найменування цього коефіцієнта – коефіцієнт “лакмусового папірця”). На відміну від попереднього, він враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Швидкий коефіцієнт розраховується за такою формулою:

Коефіцієнт швидкої ліквідності = $\frac{\text{Оборотні активи (ряд. 260 ф. 1)} - \text{Запаси (ряд. 100-140 ф. 1)} + \text{Витрати майбутніх періодів* (ряд. 270 ф. 1)}}{\text{Поточні зобов'язання (ряд. 620 ф. 1)} + \text{Доходи майбутніх періодів** (ряд. 630 ф. 1)}}$

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2020р. = $1108,6/878,3=1,26$

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2021р.= $918,6/1296,9=0,70$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. Коефіцієнт розраховується за формулою:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = $\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти (ряд. 230 + ряд. 240 ф. 1)}}{\text{Поточні зобов'язання (ряд. 620 ф. 1)} + \text{Доходи майбутніх періодів** (ряд. 630 ф. 1)}}$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2020р.= $152,6/878,3=0,17$

В Положенні № 323 як орієнтовне наведено теоретичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, яке повинне бути не меншим 0,2–0,25. При розрахунку коефіцієнт становить – 0,17, що менше ніж нормативне значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2021р.= $159/1296,9=0,12$

В Положенні № 323 як орієнтовне наведено теоретичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, яке повинне бути не меншим 0,2–0,25. При розрахунку коефіцієнт становить – 0,12, що менше ніж нормативне значення.

Чистий оборотний капітал дорівнює різниці між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями (в грошових одиницях).

Чистий оборотний капітал 2020р = $1108,6-878,3= 230,3$ тис.грн

Чистий оборотний капітал 2021р= $918,6-1296,9= -378,3$ тис.грн

Таблиця 2.18

Оцінка показників ліквідності

Показник	Рік		Відхилення 2020/2021
	2020	2021	
Коефіцієнт покриття	1,26	0,7	-0,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,26	0,7	-0,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,12	-0,05
Чистий оборотний капітал, тис.грн	230,3	-378,3	-608,6

З узагальненої таблиці 2.18 видно, що підприємство за аналізований період не спроможне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та коштів у розрахунках з дебіторами, так як максимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності склало 1,26 у 2020 році.

2.6 Аналіз рентабельності продукції

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати показником рентабельності. Ступень прибутковості підприємства і характеризує рентабельність.

Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

Фірма рентабельна, якщо суми виторгу достатньо не тільки для сплати витрат на виробництво, але і для утворення прибутку. Таким чином, рентабельність характеризує ефективність роботи підприємства, дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал.

Рентабельність рахується на основі звіту про прибутки та збитки, розглянемо звіт таблиця 2.19.

Таблиця 2.19

Звіт про прибутки та збитки

Найменування	За звітній період	Од.виміру
--------------	-------------------	-----------

Чистий дохід	2283504	грн
Податок 5%	113904	грн
Чиста виручка	2169600	грн
Собівартість	1820000	грн
Чистий прибуток	348600	грн

Залежно від мети аналізу діяльності підприємства розрізняють:

Рентабельність продукції по розмірних рядах - характеризує прибуток від реалізації продукції на гривню собівартості.

Рентабельність продукції по розмірних рядах = (Ціна одиниці продукції - Собівартість продукції) / Собівартість продукції * 100%, дані представлені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Розрахунок чистого прибутку відповідно до реалізації 2022 років

Розмірний ряд	Собівартість	Ціна	Рентабельність	Чистий прибуток грн/пара	Реалізація 2022р.	Чистий прибуток
18-25	132	165	25%	33	1200	39600
21-27	120	140	16%	20	1700	34000
23-30	135	158	17%	23	2800	64400
24-30	132	160	21%	28	3100	86800
26-32	158	182	15%	24	5200	124800

Разом					14000	349600
-------	--	--	--	--	-------	--------

Чистий прибуток у 2022 за планом мав складати 482 670 грн при випуску 45 000 пар.

Фактичний прибуток у 2022 році складає 349 600 грн, що на 133 070 грн менше від планового.

Але кількість реалізованих пар у 2022 році скоротилась в 3,2 раза та становить 14000 пар. Але в середньому ми бачимо збільшення чистого прибутку на пару на: 14,20 грн чи на 57,14%.

План 2022р.: $482\ 670 / 45\ 000 = 10,7$

Факт 2022р.: $349\ 600 / 14\ 000 = 24,97$

Рівень інфляції у 2022 році складає 30%, відповідно $57,14\% - 30\% = 27,14\%$ становить середня рентабельність.

Рентабельність продажу – це є ключовий показник фінансових результатів, характеризує величину валового прибутку на гривню чистої виручки від реалізації.

Рентабельність продажу = $\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} * 100\%$

Рентабельність продажу (ROS) = $349\ 600 / 2\ 283\ 504 * 100\% = 15,3\%$

Цей показник ми можемо використати для спрогнозування можливого чистого прибутку при рентабельності 1,53%, з умовою якщо вдасться збільшити чистий дохід до 2 500 000 грн.

Прогноз чистого прибутку = $2\ 500\ 000 * 15,3\% / 100\% = 382\ 500$ грн.

Рентабельність активів – характеризує величину чистого прибутку, що припадає на гривню середньорічної вартості активів.

Показує чи достатньо бізнес заробляє грошей, враховуючи той потенціал, який в нього є закладений.

Рентабельність активів = чистий прибуток / вартість активів

Рентабельність активів (ROA) = $349\,600 / 1\,108\,600 * 100\% = 31,53\%$

Рентабельність активів є задовільною, тому рекомендовано і надалі працювати в цьому бізнесі. Тому що вважається, що мінімальний поріг рентабельності активів – 10% річних і більше. Якщо бізнес приносить менше, то він не дуже ефективний. Адже логічно, що якщо продати все це обладнання і покласти гроші в банк, то навіть в доларах вийшло б 3%. А якщо піти в інвестиційний фонд, або купити якісь облігації, то там прибутковість і 7%, і 10%, і 15% буває.

Рентабельність інвестицій – Часом його використовують як синонім слова рентабельність: ROI маркетингу, ROI персоналу і т.д. Але більш коректно цей показник застосовувати до проектів і бізнесів в цілому. Для маркетингу і персоналу існують свої ROI.

Return on Investment показує на скільки відсотків вдалося повернути вкладення від інвестицій в бізнес або проект в цілому.

Характеризує чистий прибуток, що припадає на гривню вартості інвестицій.

Рентабельність інвестицій ROI = (чистий прибуток – розмір вкладень) / розмір вкладень x 100%

Рентабельність інвестицій ROI = $349\,600/580\,000*100\% = 60,27\%$

Логічно, якщо показник вище 0%, то значить повернути вдалося більше, ніж вклали. А по розрахунках ми бачимо, що інвестиція ефективно працює та складає 60,27 %.

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Основні напрями зниження витрат за умов ринкової економіки

На ТОВ "Велді" мають передбачатися планові заходи щодо збільшення прибутку. Загалом ці заходи можуть бути наступного характеру:

-Збільшення випуску продукції,

-Поліпшення якості продукції,

-Диверсифікація виробництва, розширення ринку продажів та ін.

З цього переліку заходів випливає, що вони тісно пов'язані з іншими заходами на підприємстві, спрямованими на зниження витрат виробництва, покращення якості продукції та використання факторів виробництва.

Основні напрями зниження витрат за умов ринкової економіки.

У традиційному поданні найважливішими шляхами зниження витрат є економія всіх видів споживаних у виробництві ресурсів: трудових та матеріальних. Так, значну частку у структурі витрат виробництва займає оплата праці. Тому актуальне завдання зниження трудомісткості продукції, що випускається, зростання продуктивності праці, скорочення чисельності адміністративно-обслуговуючого персоналу. Зниження трудомісткості продукції, зростання продуктивності праці можна досягти різними способами. Найважливіші з них – механізація та автоматизація виробництва, розробка та застосування прогресивних, високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання. Однак одні заходи щодо вдосконалення застосовуваної техніки та технології не дадуть належної віддачі без покращення організації

виробництва та праці. Нерідко підприємства купують або беруть в оренду дороге обладнання, не підготувавшись для його використання. В результаті коефіцієнт використання такого обладнання є дуже низьким. Витрачені на придбання кошти не дають очікуваного результату. Важливе значення підвищення продуктивності праці має належна його організація: підготовка робочого місця, повна його завантаження, застосування передових методів і прийомів праці та інших. Матеріальні ресурси займають до 3/5 у структурі витрат за виробництво продукції. Звідси зрозуміло значення економії цих ресурсів, раціонального їх використання. На перший план виступає застосування ресурсозберігаючих технологічних процесів. Важливим є підвищення вимогливості та повсюдне застосування вхідного контролю за якістю сировини та матеріалів, що надходять від постачальників, комплектуючих виробів і напівфабрикатів.

Скорочення витрат на амортизацію основних виробничих фондів можна досягти шляхом кращого використання цих фондів, максимального їх завантаження. На зарубіжних підприємствах розглядаються також такі фактори зниження витрат на виробництво продукції, як визначення та дотримання оптимальної величини партії матеріалів, що закупаються, оптимальної величини серії продукції, що запускається у виробництво, вирішення питання про те, виробляти самим або закуповувати в інших виробників окремі компоненти або комплектуючі виробів. Відомо, що більше партія за куповуваного сировини, матеріалів, тим більше величина середньорічного запасу і більше обсяг витрат, пов'язаних зі складуванням цієї сировини, матеріалів (орендна плата за складські приміщення, втрати при тривалому зберіганні, втрати, пов'язані з інфляцією та інших.). Водночас придбання сировини та матеріалів великими партіями має свої переваги. Знижуються витрати, пов'язані з розміщенням замовлення на товари, що купуються, з прийманням цих товарів, контролем за проходженням рахунків

та ін. Таким чином, виникає завдання визначення оптимальної величини закуповуваних сировини і матеріалів. При виробництві продукції значною кількістю дрібних серій витрати на складування готової продукції будуть мінімальними. Проте зростуть витрати на підготовку виробництва. У поєднанні з традиційними шляхами зниження витрат за виробництво продукції знову виниклі чинники дозволять комплексно довести величину витрат виробництва оптимального рівня. Проблема безбиткового функціонування, розширеного відтворення, з одного боку, збитковості та банкрутства — з іншого, багатьох вітчизняних компаній, банків, підприємств різних галузей господарства та сфер діяльності є найактуальнішою. Лише зростання прибутку, нововведення забезпечують фінансову основу самофінансування ринкової діяльності фірми, здійснення її розширеного відтворення. Завдяки прибутку виконуються зобов'язання перед бюджетом, банками, іншими підприємствами та організаціями.

Оптимальним доповненням до показників прибутку та рентабельності було б виділення зокрема питомої ваги збільшення прибутку, отриманого результату зниження собівартості. Таке доповнення орієнтувало б первинну ланку на здійснення організаційно-технічних заходів, спрямованих на зростання продуктивності праці, економію та раціональне використання сировини, матеріалів, палива, енергії, на краще використання основних фондів та виробничих потужностей, а в результаті – на зниження витрат на виробництво продукції в цілому. Це не виключало б і зростання обсягу виробництва, внаслідок якого щодо зменшується питома вага умовно-постійних витрат у складі собівартості продукції.

Інноваційна діяльність підприємства як джерело підвищення прибутку.

Впровадження інновацій дедалі більше розглядається ними як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, підтримки високих темпів розвитку та рівня прибутковості. Тому підприємства, долаючи економічні труднощі, почали самотужки вести розробки в галузі продуктових та технологічних інновацій. Тенденція до зростання прибутку тісно пов'язана з розвитком інтелектуально ємних виробництв, у яких важливі ресурси людського капіталу, навички, дорогі інформаційні секрети та ноу-хау.

3.2. Розробка «нового продукту». Поняття «нового продукту».

Товар із новими властивостями, виробництво та збут якого додаються до існуючого асортименту, зазвичай називають новим продуктом. Прості вдосконалення виробів сюди не входять. Нові вироби можуть бути принципово новим продуктом або комбінацією нових пристосувань, механізмів, без зміни самого продукту. Основними етапами здійснення процесу інновації є:

Знаходження нового технічного розв'язання задачі – створення винаходу;

Проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок;

Налагодження серійного виробництва;

Паралельна підготовка та організація збуту;

Впровадження нового товару ринку;

Закріплення нових ринках шляхом постійного вдосконалення технології, підвищення конкурентоспроможності продукту.

Інноваційна діяльність складає органічну частину маркетингової діяльності фірми. Дослідно-конструкторський відділ бере активну участь у розробці

програм маркетингу продукту. Між вивченням потреб та дослідно-конструкторським відділом існує зворотний зв'язок, що дозволяє в процесі максимально враховувати вимоги споживачів та коригувати відповідно до них техніко-економічні показники нового виробу з метою їх оптимізації.

Етапи виведення нового продукту ринку.

У ході інноваційного процесу на підприємстві з'являються нові потенційні можливості. Підприємство оцінює їх, усуває найменш привабливі, потім вивчає уявлення споживачів про них, розробляє продукцію, відчуває її та впроваджує на ринок.

Цей тривалий процес вважатимуться що складається з певних етапів, кожному з яких потрібно приймати відповідні обгрунтовані рішення. Назвемо основні етапи інноваційного процесу: генерація ідей; вибір ідеї; перевірка ідей ; економічний аналіз доцільності ідеї ; розробка макету товару; маркетингова стратегія; комерційна пропозиція споживачу.

Розробка плану нового товару має чітко сплануватись і кожен етап створення чітко продуманий. Такий підхід, здавалося б, веде до збільшення термінів розробки нововведень та їх подорожчання. Згадаймо, однак, що найдорожчими є завершальні етапи інноваційного процесу. При ретельному та систематичному плануванні відсів менш перспективних ідей відбувається раніше, більшість причин, що ведуть до невдачі на ринку, вчасно усувається, значно економляться час та кошти. Так, за результатами спеціально виконаних досліджень, американські промислові компанії 1969г. мали починати працювати в середньому з 58 ідеями нових товарів, щоб отримати одну вдалу новинку. На 1981г. цим же фірмам для отримання одного вдалого товару знадобилося лише 7 ідей. Таке поліпшення (і значна економія коштів) стало результатом ретельнішої

розробки новинки кожному етапі цієї роботи. Це поліпшення могло б запозичити і ТОВ «Велді».

З усього вищесказаного, кожен етап повинен хронологічно слідувати одне одним. Часто користуються паралельно-послідовною організацією інноваційного процесу. Разом з тим в результаті поєднання етапів з метою скорочення часу часто виникають так звані витрати помилково, які ведуть до збільшення витрат порівняно з вихідним параметром реалізації нововведень. Звідси ясно, що інноваційний менеджмент призначений також для вибору та забезпечення оптимального поєднання часу та витрат.

Розробка товару – тривалий та дорогий процес. Досі йшлося про описи, малюнки або дуже наближені макети. На цьому етапі необхідно отримати відповідь, чи ідея товару піддається втіленню у виріб, рентабельне як з технічної, так і комерційної точок зору. Мета інноваційного менеджменту (на цьому етапі) — забезпечити прийняття рішень як технічного, так і маркетингового характеру: про конструкцію виробу, його упаковку, розробку марки, визначення позиції товару на ринку, перевірку ставлення до товару та використання його споживачем. Рішення конструкції товару полягає у виборі типу та якості матеріалів, способу виробництва, можливих розмірів та кольорів виробу, встановленні вартості та часу виробництва на одиницю продукції, ступеня використання виробничих потужностей, оцінці періоду необхідного для переходу від розробки до комерційного використання тощо.

Рішення про упаковку визначають матеріали, що використовуються; функції упаковки (захист під час транспортування, зберігання, реклама); витрати, пов'язані з упаковкою; альтернативні розміри та кольори. Рішення про товарну марку передбачають вибір нового чи користування існуючого імені; захисту торгової марки та образу товару, що розшукується. Визначення позиції товару

над ринком полягає у виборі ринкового сегмента, порівнянню за певними параметрами свого товару з конкуруючими виробами і коїться з іншими пропозиціями фірми. Перевірка відносини та використання базується на уявленнях споживачів та їх задоволенні продукцією і може бути різною за складом та видами робіт.

Саме такі заходи є запропоновані для віднолення підприємства з кризового становища.

ВИСНОВОК

У результати аналізу, проведеного у другому розділі цієї роботи можна зробити такі висновки. Під антикризовим управлінням слід розуміти таку систему управління підприємством, яке має комплексний характер і спрямоване на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві соціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі. спираючись на власні ресурси.

Отже, в умовах кризового стану, який загострився в країні з початком війни – можна зробити висновок, що підприємство на сьогоднішній день прийняло правильні міри антикризового управління, що дозволило їй втриматись на ринку.

Управлінцем було прийнято рішення:

- скорочення кількості виробленої продукції – відповідно до попиту сьогоднішнього споживача. Виходячи з випуску продукції у 2021 році – 38 000 пар, підприємством до початку війни був розроблений план виробництва у 2022 році – 45 000 пар, виробництво мало вирости на 20%. Але через введення антикризової моделі , виробництво було скорочено на 65,98% . Та фактично з січня по листопад 2022 року виготовило 15 305 пар.

- перерозподіл структури продажів – проаналізувавши дані, що були отримані з Державної служби статистики України про кількість дітей, які проживають у містах де продається взуття, було прийнято рішення збільшити відсоток продажів у містах-мільонниках. Це допомогло в загальному збільшити продажі на 22%, так як у містах-мільонниках таких як : Київ, Харків , Одеса та Полтава попит є більшим.

- проаналізувано план випуску продукції по розмірних рядах за 2021 рік та на 2022 році складено правильний виробничий план продукції: виробляти менш трудомісткі моделі з більшим чистим прибутком на парі .

- врахувати інфляційні процеси, так як у 2021 році інфляція складала 7,9% враховуємо 10% у 2022 році та збільшуємо продажні ціни. Необхідно збільшити чистий прибуток на 10%.

- проаналізувано продуктивність праці працівників в розрізі цехів та розраховано продуктивність праці одного працівника у 2021 і 2022 роках. Вирахувано продуктивність праці, яка є найбільш ефективною для виробництва продукції під час війни відповідно до кожного цеху:

а) продуктивність праці цех швачок : 19 швачок: $19 \cdot 90,07 = 1\,711,33$ пар/місяць

б) продуктивність праці цех закрійників: 2 закрійників: $2 \cdot 968,25 = 1\,936,50$ пар/місяць

в) продуктивність праці цех литьвий :4 працівника у литьовому цеху: $4 \cdot 430,33 = 1\,721,33$ пар/місяць

Як результат, місячна продуктивність праці всіх працівників зросте в середньому на 324 пари, що на рік буде становити 3 567 пар – це є актуальним рішенням для антикризового менеджменту

- проаналізувано показники рентабельності такі як:

а) рентабельність продажів (ROS) є задовільною – 15,3% та за допомогою цього показника було спрогнозовано можливий чистий дохід при рентабельності 15,3%.

б) рентабельність активів (ROA) Рентабельність активів є задовільною – 31,5%, тому рекомендовано і надалі працювати в цьому бізнесі. Тому що вважається, що мінімальний поріг рентабельності активів – 10% річних і більше.

в) рентабельність інвестицій (ROI). Логічно, якщо показник вище 0%, то значить повернути вдалося більше, ніж вклали. А по розрахунках ми бачимо, що інвестиція ефективно працює та складає 60,27 %.

Отже, прийнявши до уваги всі проаналізовані дані управлінець зможе прийняти рішення щодо забезпечення подальшою роботою організацію та виведення її з кризового зстану в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І.І. Біломістна, О. М. Біломістний, М.С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 1. – С. 90–96.
2. [Софія Кочмар-Тимошенко](https://suspilne.media/137368-mi-ne-zivemo-a-vizivaemo-ak-covid-19-vpliv-na-biznes-ta-aki-galuzi-najsvidse-vihodat-iz-krizi/) [ElectronicResource]. – URL : <https://suspilne.media/137368-mi-ne-zivemo-a-vizivaemo-ak-covid-19-vpliv-na-biznes-ta-aki-galuzi-najsvidse-vihodat-iz-krizi/>
3. Е.Примаков [ElectronicResource]. – URL : <https://premiummanagement.com/blog/antikrizisnoe-upravlenie>
4. Євген Солонина - [ElectronicResource].– URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ekonomyka-2021-pidsumky-kryza-vvp-zrostannya-tsiny/31630289.html>
5. Мельник Т.С. Антикризова стратегія як необхідна умова ефективного антикризового управління / Т. С. Мельник // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління» – 2015. – С. 227-248.
6. Управление организацией в условиях кризиса. - [ElectronicResource]– URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1883Translate>
7. Горова К. О.- Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством. - Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2012. Вип.- 2, Т.1. С. 21-4.
8. Василенко В.О. - Антикризове управління підприємством - посібник / В.О. Василенко. – К.:ЦУЛ, 2003. – 504 с.
9. Терещенко О. О. Фінансове банкрутство підприємств - посібник / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 412 с.

10. Altman E., Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / Journal of Finance. – Vol. 23, № 4. – P. 589–609.
11. Троц І.В. Поняття банкрутства та причини його виникнення у сучасних умовах розвитку / Вісник Дніпропетровського університету «Економіка». – 2011. – Вип. 5 (2). – С. 211 – 218.
12. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. - [ElectronicResource] – URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf
13. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України - [ElectronicResource]/ В.А. Даниленко / Збірник Академії управління: Серія «Економіка». – 2009. – Вип. 7. - URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09dvaeou.pdf
14. БукЛіб . Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства - [ElectronicResource] – URL : <https://buklib.net/books/28009/>
15. Карський В. А. – Рентабельність та показники їх розрахунку – Навчальний посібник- Одеський національний університет - [ElectronicResource] – URL : <https://studfile.net/preview/8923965/page:30/>
16. Білик О.В.- Визначення точки безбитковості - [ElectronicResource] – URL : <https://edin.ua/shh0-take-tochka-bezzbitkovosti-i-yak-%D1%97%D1%97-viznachityi/>
17. БукЛіб – Аналіз точки безбитковості - [ElectronicResource] – URL : <https://buklib.net/books/28420/>
18. Дмитренко А. І. - Стратегії антикризової діяльності підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту. 2009. № 4 (20). С. 50-55.
19. Моделювання системи управління фінансовими потоками економіки в умовах встановлення контролю над величиною «хаосності» ринку/ І.В. Алексєєв. Львів: Видавництво «Растр – 7», 2012. 134 с.

20.Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Таблиця А1 Баланс (Звіт про фінансовий стан на 31.12.2020 рік)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи будівля	1000		
первісна вартість	1001	52	52
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби станки	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	52	52
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	340,1	34,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136	450,9	559,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	165	165,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	152,6	159
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1108,6	918,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	1160,6	970,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5	5
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	225,3	-383,3
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	230,3	-378,30
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	87,6	229,2
розрахунками з бюджетом	1620	61,5	54,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	404,3	510,8
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	324,9	502,4
Усього за розділом III	1695	878,30	1296,90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	1108,60	918,60

Таблиця А 2 Баланс (Звіт профінансовий стан на 31.12.2021 рік)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи будівля	1000		
первісна вартість	1001	52	52
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби станки	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	52	52
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34,8	581,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136	559,6	650
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	165,3	944,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	159	262,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	918,7	2438,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	970,7	2490,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5	5
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-383,3	1212,9
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	-378,30	1217,90
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	229,2	143,9
розрахунками з бюджетом	1620	54,5	24,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	510,8	339,1
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	502,4	713
Усього за розділом III	1695	1296,90	1220,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	918,60	2438,30

ДОДАТОК Б

Таблиця Б 1 Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3987,7	5309,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3987,7	5309,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-274,3	()
Інші операційні витрати	2180	-4322	-4831,3
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-4596,3	-4831,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-608,6	478,3
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-608,6	478,3

Таблиця Б 1 Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2283,5	3987,7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2283,5	3987,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1820	-274,3
Інші операційні витрати	2180	1139	-4322
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2959	-4596,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	348,6	-608,6
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	348,6	-608,6

