

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління  
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної роботи

на тему  
"Підвищення ефективності антикризового управління промислового підприємства"

другий (магістерський) рівень  
спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-22дм



(підпис)

В. Ю. Чубар

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

О. В. Ольшанський

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент \_\_\_\_\_

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління  
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень  
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023  
року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**  
**ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ**

Чубар Вікторії Юріївні

1. Тема роботи "Підвищення ефективності антикризового управління промислового підприємства".

Керівник роботи Ольшанський Олександр Вікторович, д.держ.упр., професор,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація про організаційну структуру управління на підприємстві. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про техніко-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Характеристика сфери діяльності досліджуваного підприємства. 4.3. Оцінка поточного техніко-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз виробничих ресурсів підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів виведення з кризи підприємства в складних зовнішніх умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач



(підпис)

В. Ю. Чубар

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

О. В. Ольшанський

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 111 с., 14 табл., 1 рис., 58 дж.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність Харківського заводу Спортінвентар.

Предметом дослідження є поточний стан досліджуваного підприємства та процеси, що впливають на його розвиток.

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо антикризового управління на промисловому підприємстві.

У роботі розглянуто теоретико-методичні основи антикризового управління на промислових підприємствах. Надана характеристика діяльності Харківського заводу Спортінвентар та проаналізовані його техніко-економічні показники. Дана оцінка стану та ефективності використання виробничих ресурсів досліджуваного підприємства. З урахуванням особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування запропоновано заходи з антикризового управління.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ВИРОБНИЦТВО, ПОСЛУГИ, РЕСУРСИ, ПРИБУТОК, ЗБИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Механізм антикризового управління підприємством.....	8
1.2. Сутність та види антикризового управління .....	19
1.3. Сучасні антикризові стратегії підприємства.....	31
Висновок до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХАРКІВСЬКОГО ЗАВОДУ СПОРТИНВЕНТАР .....	40
2.1. Характеристика та особливості господарювання підприємства .....	40
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану Харківського заводу Спортінвентар .....	55
2.3. Аналіз господарської діяльності та оцінка стратегічного потенціалу Харківського заводу Спортінвентар .....	49
Висновки до Розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ .....	77
3.1. Сучасні організаційно-управлінські інновацій в антикризовому управлінні .....	77
3.2. Пропозиції щодо подолання кризової ситуації на Харківському заводі Спортінвентар .....	84
Висновки до розділу 3 .....	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

## ВСТУП

Підвищення ефективності антикризового управління промисловим підприємством в сучасних умовах є ключовим аспектом забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Світові економічні зрушення, такі як фінансові кризи, пандемії та глобальні зміни в торговельних угодах, роблять актуальним розгляд антикризового управління як стратегічного інструменту для виживання та розвитку підприємств.

Однією з основних причин високої актуальності даної теми є економічна нестабільність. Підприємства стикаються з різкими коливаннями ринків, великими витратами і змінами в споживчому попиті. Антикризове управління дозволяє пристосовуватися до змін, стратегічно планувати та забезпечувати стабільність підприємства в умовах труднощів.

Глобальні виклики, такі як пандемії та енергетичні кризи, змушують підприємства шукати інноваційні шляхи вирішення проблем. Антикризове управління сприяє впровадженню новітніх технологій та стратегій, що підвищують стійкість та забезпечують гнучкість виробництва.

Зазначимо також технологічні зміни як важливий аспект. Завдяки швидкому розвитку технологій, підприємства повинні бути готові до швидкого впровадження нових методів виробництва та управління. Антикризове управління дозволяє ефективно впроваджувати технологічні інновації та удосконалювати виробничі процеси.

Недоліками антикризового управління може бути складність прогнозування та ризиків, пов'язаних зі змінами в економіці та технологіях. Важливо також враховувати індивідуальні особливості підприємства, які можуть впливати на ефективність застосування антикризових стратегій.

У підсумку, дослідження ролі та імплементації антикризового управління на промисловому підприємстві є актуальним завданням, спрямованим на забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності

та успішного розвитку в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження даної роботи є господарська діяльність Харківського заводу Спортінвентар.

Предметом дослідження є поточний стан досліджуваного підприємства та процеси, що впливають на його розвиток.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо антикризового управління на промисловому підприємстві.

В процесі виконання роботи потрібно вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо антикризового управління на промислових підприємствах;
- характеристика діяльності Харківського заводу Спортінвентар;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Харківського заводу Спортінвентар;
- оцінка ресурсів досліджуваного підприємства;
- розробка заходів з антикризового управління на досліджуваному підприємстві.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Механізм антикризового управління підприємством

У сучасній дійсності процеси розвитку суспільства та конкретних підприємств формуються під впливом кризових явищ у світової фінансової системи. Підвищена напруженість економіки та сильна конкуренція між товаровиробниками призводять до тому, що підприємства легко підпадають під критерії банкрутства [8]. Виникає необхідність удосконалення та впровадження організаційно-економічного механізму антикризового управління як інструмент розвитку підприємства [6].

Концепція вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством є системою заходів щодо реформування механізму антикризового управління відповідно до вимог, що задаються внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства на сучасному етапі економічного розвитку. Кінцевим завданням розробки концепції удосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління має стати його ефективна модель, що дозволяє скоригувати діяльність підприємства відповідно до мети сталого та прогресивного розвитку.

Модель організаційно-економічного механізму повинна відображати систему заходів щодо розвитку підприємства, що враховують інтереси як самого підприємства, так і території, і держави.

Концепцію антикризового управління можна також уявити у вигляді системи поглядів на розуміння цілей та завдань, критеріїв, принципів та методів управління кризовими процесами, а також у вигляді єдиного підходу до формування організаційно-економічного механізму антикризового управління в конкретних умовах функціонування підприємства [6].

Механізм антикризового управління, побудований на основі



концепції його вдосконалення, повинен бути орієнтований на вироблення нестандартних рішень нових складних проблем умовах дефіциту часу та ресурсів, на той час як механізми традиційного менеджменту, що використовуються на підприємствах, не призначені для швидкого та адекватного реагування на поточні ситуації, а передбачають використання традиційних методів управління незалежно від стану середовища.

Відомий американський економіст Едвард Демінг написав книгу «Вихід із кризи», в якій виклав розроблену ним програму управління корпорацією [2]. Її суть Демінг сформулював о 14-й. знаменитих принципів. Ось один з них: «Прагніть до того, щоб вдосконалення товарів і послуг було постійним. Ваша мета – бути конкурентоспроможним, забезпечити робочі місця та залишатися

в бізнесі". На практиці принципи ефективного керівництва Демінга неминуче пов'язані з формуванням ефективної системи управління підприємством. Вони дозволяють підприємству успішно функціонувати, не стикаючись із кризовими ситуаціями [9].

Науковці виступають прихильниками концепції антикризового управління, при якій увага зосереджено на стратегічному розвитку підприємства, зміцненні його позиції у вигляді вироблення та реалізації нової управлінської стратегії, впровадження системи оцінки ефективності існуючого механізму антикризового управління, його своєчасного коригування та зрештою використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства [16].

З погляду сьогоденної економічної ситуації найважливішою метою для вітчизняних підприємств стає прагнення виживання.

Ця мета дійсно є основною, і від її досягнення залежить реалізація та інших цілей суб'єкта господарювання. У кризовій ситуації прагнення виживання домінує над іншими цілями, а підприємство щосили намагається утримуватися на плаву, коли фактично подальша його доля виявляється зумовленою, оскільки за збереженням себе як чинного суб'єкта економіки

керівництво підприємства забуває про необхідність створювати заділ для власного розвитку перспективі [12]. Ніхто, як правило, не проводить аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на своє підприємство і тим більше не проводить реінжиніринг бізнес-процесів, не переглядає організаційну структуру тощо.! Необхідно чітко розуміти, що стало причиною важкого становища суб'єкта господарювання на сьогоднішній день, вплив яких факторів потрібний усунути, щоб вийти на новий виток розвитку, а не скотитися у прірву [13].

Реалізація організаційно-економічного механізму антикризового управління повинна проходити в рамках виконання ряду завдань:

1. Передбачення кризи та підготовка до неї (Аналіз, діагностика).
2. Дотримання у затвердженій стратегії розвитку та внесення до неї коректив відповідно до поточною ринковою ситуацією.
3. Вимірювання ресурсного потенціалу підприємства та оцінка його відповідності вимогам середовища.
4. Контролінг всього управлінського процесу.
5. Постійна оцінка ефективності існуючого організаційно-економічного механізму антикризового управління.

Для побудови моделі необхідно провести аналіз сучасного стану справ, виявити проблеми, що стримують розвиток підприємства [15], оцінити ефективність існуючого механізму антикризового управління.

За результатами середньостатистичного комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності та ефективності системи управління підприємствами був зроблено висновок про те, що у ризикованому стані підприємства падає попит на продукцію, знижуються обсяги прибутку, і все це на тлі всесвітньої конкуренції, що посилюється [4].

У ході аналізу були виявлені основні проблеми, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління даним підприємством:

- відсутність системи моніторингу факторів зовнішнього

середовища та господарської діяльності підприємства;

- відсутність документованої стратегії розвитку та системи планування, відповідних поточної ринкової ситуації, пов'язаної зі зниженням попиту на продукцію

- відсутність обґрунтованої збутової та маркетингової стратегії;

- високий знос основних фондів та відсутність фінансування для їх заміни; нестача власних коштів;

- відсутність обґрунтованої інвестиційної політики;

- відсутність механізму адаптації підприємства (в т.ч. організаційної структури) до зміни умов діяльності;

- високі витрати на управління;

- низька інноваційна активність;

- відсутність механізму постійної діагностики та моніторингу ефективності існуючого механізму управління та ін.

Крім того, було проведено розглянути ефективності існуючого організаційно-економічного механізму антикризового управління з використанням методики, заснованої на виділених критеріях ефективності [5].

Методика враховує не лише критерії ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (показники результативності та фінансової ефективності), але і критерії ефективності самої системи управління (Показники стійкості та адаптивності, раціональності організаційної структури, керованості та соціальної ефективності, ефективності управління та його економічності; інновативності та інноваційної ефективності). Методика дозволяє проводити бальну оцінку ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі управління з метою коригування даного механізму. Методика містить близько 50 кількісних та якісних показників, об'єднаних за

допомогою п'яти груп критеріїв ефективності, кожен показник має ваговий коефіцієнт у методиці виходячи з його значущості, при цьому за кожною з п'яти груп критеріїв максимальним значенням вважається 1. Бали в поточному періоді під час проведення оцінки присвоюються показникам виходячи з критеріальних значень показників, тенденції їх зміни та експертних оцінок, отриманих при опитуванні працівників підприємства. Таким чином, може бути розрахована підсумкова оцінка ефективності кожній групі критеріїв та підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління.

На підставі досліджень були виділені основні напрямки концепції вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління у складних умовах трансформації економічних відносин та повсюдних банкрутств підприємств

1. Проведення предикативного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища на предмет наявності передумов для виникнення кризових ситуацій. При реалізації механізму антикризового управління підприємству стоїть своєчасно відслідковувати та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Внутрішні фактори, що мають безпосередній вплив на підприємство, піддаються контролю і можуть бути враховані при виробленні антикризових стратегій [5]. Важливо не тільки виявити фактори, що впливають на діяльність підприємства, а й спроектувати подальший розвиток подій. Тому аналіз факторів впливу зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства має мати прогностичний характер.

2. Здійснення превентивної, глобальної діагностики показників фінансово господарської діяльності підприємства та показників ефективності. На цьому етапі необхідно провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних та якісних показників, а також оцінити ефективність управління підприємством за допомогою розрахунку та аналізу показників ефективності управління досліджуваним підприємством.

Діагностика повинна мати комплексний характер і проводитись із заданою періодичністю.

У процесі діагностики необхідно оцінити внутрішні можливості підприємства щодо запобігання та подолання криз.

3. Пріоритетність стратегії творення та наступальної тактики. У передкризовому стані підприємства намагаються зберегти себе як чинний суб'єкт економіки і віддають перевагу стратегії виживання, у той час як життєздатність підприємства залежатиме від того, наскільки ефективно воно зможе використати фактори кризи для подальшого розвитку. У цьому підприємству здатні допомогти інновації, які сприятимуть нарощуванню конкурентних переваг [2]. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та всезростаючої конкуренції інноваційна активність господарюючого суб'єкта стає важливим фактором конкурентоспроможності [3]. Криза - можливість довести, що продукція підприємства затребувана ринком, а підприємство прагне до сталого розвитку, не дивлячись на проблеми, що виникли. Важливо у кризовій ситуації знайти сили і перейти від стратегії виживання до творчої стратегії, спрямованої на зміни у всіх сферах господарської діяльності з метою вийти на новий якісний рівень розвитку. Важливо й те, що стратегія, що реалізується має бути суворо документована та доведена керівництвом підприємства до кожного підлеглого. Реалізована стратегія повинна ґрунтуватися на дев'яти підсистемах управління:

1. Менеджмент інновацій.
2. Матеріально-технічне забезпечення.
3. Активна рекламна політика.
4. Виробничий менеджмент.
5. Управління персоналом та мотивування.
6. Збут своєї продукції.
7. Післяпродажне обслуговування.
8. Фінансово-економічний менеджмент.
9. Антикризова інвестиційна політика.

Менеджмент інновацій очолює цей список. На думку Й. Шумпетера, основою економічного зростання є нововведення. Відповідно до розробленої ним класифікації нововведення є:

- запуск у виробництво нового продукту або покращення якості товарів з асортименту продукції підприємства;
- освоєння нового ринку збуту, на якому продукція підприємства ще ніколи не була представлена;
- використання нового джерела сировини;
- використання нового способу виробництва, заснований на досягненнях наукового прогресу;
- проведення реорганізації [20].

Висновки Й. Шумпетера про роль інновацій у процесі економічного розвитку підприємства на сьогоднішній день не втратили свій актуальності.

Крім того, запропоновані в літературі механізми антикризового управління не враховують трьох важливих складових менеджменту, які безпосередньо впливають на загальну ефективність господарської діяльності підприємства та ключових бізнес-процесів, що входять до складу антикризового управління:

- менеджмент матеріально-технічного забезпечення;
- управління збутом продукції, що випускається;
- управління після продажним або сервісним обслуговуванням.

Ці складові управління займають важливе місце як у системі регулярного управління, так і в системі антикризового менеджменту, оскільки грамотне матеріально-технічне забезпечення є основою якісного вдосконалення продуктів, що випускаються. Управління збутом дозволяє, наприклад, вибудувати довгострокові торговельні відносини, а від якості після продажного обслуговування залежить репутація компанії, яка формується шляхом діалогу між реальними та потенційними споживачами.

4. Необхідність оцінки ресурсного потенціалу. Підприємство сприймається як система ресурсів, які взаємодіють між собою та

забезпечують досягнення певних результатів та цілей діяльності підприємства. Кожне підприємство у своїй господарській діяльності використовує різні види ресурсів. Пропонується поділити їх на чотири великі групи:

- основний капітал;
- оборотний капітал;
- людський капітал;
- інформаційний капітал.

Кожен із цих видів ресурсів є сукупністю можливостей для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. При найбільш ефективному використанні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів вони становлять його ресурсний потенціал. Оцінюючи ресурсний потенціал у процесі реалізації механізму антикризового управління, необхідно звернути увагу на такі параметри:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань;
- гнучкість та адаптивність ресурсного потенціалу;
- перспективність ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал є обмежуючим фактором для проведення заходів антикризового управління. Важливою проблемою для вітчизняних підприємств є високий рівень зносу основних фондів та відсутність фінансування для їх заміни. Високий дефіцит коштів посилюється низьким рівнем кредитоспроможності суб'єктів господарювання внаслідок зростання відсоткових ставок та відсутності заходів державної підтримки та законодавчого регулювання. Високий монополізм економіки, неможливість отримання державних замовлень підприємств малих міст, відсутність державних програм ставлять дані підприємства у залежність від позикового капіталу. Що, своєю чергою, часто призводить до кризи неплатежів і порушення справ про банкрутство.

5. Відповідність організаційної структури новим вимогам середовища. У нелегкий для підприємства час стає особливо важливим

модернізувати організаційну структуру і навести її у відповідність до нової обраної стратегії. Часто буває так, що без скорочення персоналу обійтися складно. Проте керівництву підприємства стоїть докласти всіх зусиль, щоб зберегти робітники місця для працівників підприємства. Важливо заново визначити коло прав та обов'язків кожного конкретного співробітника. Розуміння та прийняття працівниками нової управлінської стратегії є ключем до успішної діяльності всього підприємства.

6. Застосування методу контролінгу як інструменту цілеорієнтованого управління. Контролінг - відстеження управлінського процесу з метою допомоги та коригування курсу. Контролінг сприймається як інструмент управління організацією, спрямований на координацію роботи всіх підсистем менеджменту та контролю за їх ефективністю [10]. Контролінг стає невід'ємною частиною системи антикризового управління підприємствами, пов'язаної з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

7. Досягнення ефективності механізму антикризового управління. Реалізація механізму антикризового управління підприємством неможлива без застосування методики оцінки його ефективності [16]. Яким б досконалим не був реалізований механізм управління, швидкість змін у зовнішньому середовищі змушує підприємство постійно коригувати свою діяльність та методи управління нею. Оцінка ефективності механізму антикризового управління може здійснюватися за єдиною методикою, запропонованої з використанням вищезгаданих критеріїв оцінки ефективності:

- результативність та фінансова ефективність;
- стійкість та адаптивність;
- інноваційність та інноваційна ефективність;
- раціональність організаційної структури, керованість та соціальна ефективність;



– ефективність управління та його економічність [5].

На підставі концептуальних положень щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління пропонується використовувати процесну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління на підприємстві, що складається з 9 блоків.

Процесна модель організаційно-економічного механізму містить якісно нові компоненти, такі як оцінка ресурсного потенціалу, коригування організаційної структури, контроль, оцінка ефективності та коригування існуючого механізму антикризового управління. Також введено низку істотних підсистем управління – менеджмент інновацій, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом, управління післяпродажним обслуговуванням. Така структура моделі дозволяє адаптувати організаційно-економічний механізм антикризового управління до динамічних умов середовища, підвищуючи ефективність системи управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.

За рахунок впровадження на підприємстві заходів щодо коригування механізму антикризового управління, а також завдяки обґрунтованій політиці керівництва можна отримати такі позитивні результати:

- обсяг виробництва;
- вийшло на нові ринки експорту
- чистий прибуток зріс.;
- рентабельність продажів.);

Реалізація представленої моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління є пріоритетною з точки зору сьогоденної економічної ситуації, оскільки описуваний нею механізм має превентивний характер заходів, спрямований на зміцнення позиції підприємства, підвищення його конкурентоспроможності,

Коригування механізму антикризового управління має здійснюватися у вигляді реалізації низки управлінських заходів, вкладених у

постійне вдосконалення антикризового управління для покращення адаптації підприємства до висококонкурентному ринковому середовищі:

- моніторинг та оцінка показників ефективності діяльності підприємства у процесі реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління;
- дослідження помилок та негативних результатів діяльності;
- облік додаткових факторів та введення нових параметрів оцінки;
- впровадження інновацій у процес антикризового управління;
- власне коригування організаційно-економічного механізму антикризового управління.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що в даний час кризові ситуації на промислових підприємствах обумовлені відсутністю систем моніторингу та оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стан підприємства. Чим менше інформації про стан середовища має підприємство, тим більша ймовірність впливу кризових умов на його діяльність [17]. Саме тому при розробці концептуальних положень щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління приділено велику увагу прогностичного аналізу середовища, превентивної діагностики показників фінансово-господарської діяльності та показників ефективності діяльності підприємства, а також оцінки ефективності вже сформованого механізму антикризового управління підприємством, що базується на дослідженні значень критеріїв ефективності. Застосування описаної у статті процесної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління дозволить вчасно відстежувати несприятливі тенденції у діяльності підприємств, зробити кризовий процес більш керованим та дозволить використовувати фактори кризи для якісного розвитку підприємства.

## 1.2. Сутність та види антикризового управління

На основі аналізу робіт фахівців із проблеми антикризового управління було виявлено, що сьогодні не існує однозначного визначення терміну «антикризове управління». Досі в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення сутності, мети та завдань антикризового управління. Найчастіше фахівці визначають антикризове управління у межах лише проблеми, вивченням якої вони займаються.

Наприклад, одними фахівцями антикризове управління характеризується як узагальнене поняття, що означає новий напрям управлінської науки, пов'язане з вивченням прийомів і методів, що дозволяють запобігти банкрутству, іншими ж воно трактується як мікроекономічний процес, що є сукупністю форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства.

Шатський Г. Ю. виділив такі дефініції антикризового управління:

- комплексний, багатоплановий процес, що включає спеціальні фінансові процедури, особливий маркетинговий план, надзвичайні заходи щодо мобілізації персоналу;
- фінансовий процес, пов'язаний з ліквідацією заборгованостей підприємства;
- діяльність менеджерів підприємства в умовах банкрутства;
- вид діяльності підприємств, орієнтований на швидкі фінансові заходи, що забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства [219].

Потім слідує висновок, що антикризове управління є комплексом інструментів зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство, що виявляє слабкі ознаки кризового стану або вже перебуває в кризовому стані.

Уткін Е.А. під антикризовим управлінням розуміє таке управління, «яке націлене запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного

господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі власні накопичення» [10].

Грязнова А. Г. дає таке визначення: «Антикризове управління – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, під час опори здебільшого власні ресурси» [11].

Кокоріна Д. Б. виділяє такі визначення антикризового управління, як: «усунення з ринку або трансформацію збанкрутілих підприємницьких структур як неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму», і, інше, «запобігання банкрутству, забезпечення успішної роботи підприємницьких структур навіть за найнесприятливіших зовнішніх і внутрішніх факторах» [105].

Також антикризове управління визначають «як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника» [10] або «як застосування антикризових процедур на мікрорівні» [163]. Важливо, що досить часто антикризове управління зводять до арбітражного управління, що є «судовий шлях виходу підприємства з важкого кризового стану, коли неплатоспроможність стає самостійно непереборною» [131]. Не можна ототожнювати ці поняття, оскільки антикризове управління має ширше значення.

Таким чином, антикризове управління зводять до управління фірмою в умовах загальної кризи економіки або управління фірмою, що потрапила в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, або управління фірмою, яка опинилася в умовах банкрутства.

При цьому як не існує єдиного підходу до визначення, так і немає однозначного рішення про застосування антикризового управління. Одні

фахівці вважають, що антикризове управління може застосовуватися не тільки в умовах кризового стану, що вже склався, коли підприємство вже є неплатоспроможним і близьким до банкрутства, а й з метою запобігання кризовим явищам. Інші спростовують не лише необхідність, а й можливість застосування антикризового управління до появи кризи. Зокрема, Пудовий Т. стверджується, що «будь-яке новостворене підприємство спочатку потребуватиме антикризового управління, оскільки дане підприємство в стратегічному плані розглядається як зазнає якихось труднощів, які необхідно вирішувати» [157].

Підсумовуючи, можна сказати, що антикризове управління – це діяльність, спрямована на ліквідацію вже існуючої на підприємстві кризи та запобігання виникненню кризи в майбутньому.

Відповідно до цього, метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на усунення наявних негативних явищ та запобігання їх виникненню, у тому числі й подальшому, що призводять до кризового стану підприємства, забезпечення його сталого розвитку за будь-яких змін зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Таким чином, фахівцями антикризового менеджменту стверджується, що для досягнення основної мети система антикризового управління повинна відповідати певним принципам:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства;
- диференціація ознак кризових явищ за ступенем їх небезпеки;
- швидкість реагування на кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства із кризового стану;
- використання відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству [11].

Вивчення та узагальнення досвіду антикризового управління в Україні та за кордоном дозволили визначити основні етапи запобігання кризі або її подолання для всіх типів підприємств та можливих ситуацій. Як найбільш повна, прийнята послідовність етапів проведення антикризового управління, запропонована М. І. Гончаровим та Г. А. Лемзяковим [40].

Антикризове управління може здійснюватися як за завданням керівництва кризового підприємства, так і в рамках процедур банкрутства. Відповідно до Закону застосовуються такі процедури банкрутства:

- спостереження, що застосовується до боржника з метою забезпечення збереження майна боржника, складання реєстру вимог кредиторів та проведення перших зборів кредиторів;

- фінансове оздоровлення, що застосовується до боржника з метою відновлення його платоспроможності та погашення заборгованості відповідно до графіка погашення заборгованості;

- зовнішнє управління, що застосовується до боржника з метою відновлення його платоспроможності, з передачею повноважень з управління боржником зовнішньому керуючому;

- конкурсне виробництво, що застосовується до боржника, визнаного банкрутом, з метою пропорційного задоволення вимог кредиторів.

З іншого боку, закон про банкрутство допускає можливість проведення так званої досудової санації та укладання мирової угоди, тобто. домовленості про припинення справи про банкрутство між кредиторами та боржником [165].

Незалежно від того, хто є ініціатором проведення антикризового управління, найважливішими цілями цих заходів є: вихід із кризової ситуації та забезпечення стабільного функціонування підприємства протягом тривалого періоду.

Для досягнення поставленої мети в системі антикризового управління застосовуються різні інструменти запобігання кризі. Вибір тих чи інших інструментів обумовлений різними чинниками, серед яких можна

виділити: підхід до розуміння кризи, стадія кризи, специфіка виробництва продукції, галузева приналежність, фінансове становище підприємства тощо.

Однак, незалежно від тих чи інших факторів, очевидним є таке: антикризове управління має ґрунтуватися на інноваціях, як «змінах, що дають підвищення ефективності та покращення результатів» [163]. Антикризове управління характеризується підвищенням інтенсивності застосування коштів та методів на підприємстві, необхідних для подолання загрозової існуванню підприємства ситуації та не може мати іншої основи, крім пошуку та активного використання нових форм, методів, прийомів, сфер бізнесу, оскільки колишні підходи себе вже не виправдовують. На сьогодні лише інновації є тим ефективним інструментом, за допомогою якого можна виявити всі недоліки та приховані резерви підприємства, а також забезпечити подальший успішний розвиток. Тут можна говорити про так звану «кризову інновацію» або інновацію, виникнення якої обумовлено необхідністю ліквідації кризи господарюючого суб'єкта з метою її збереження та подальшого функціонування.

З іншого боку, і інноваційні підприємства потребують антикризового управління. Як відомо, реалізація інноваційних проектів здійснюється в умовах невизначеності та високих ризиків, негативний вплив яких може запобігти системі антикризового управління. У цьому випадку система антикризового управління носить оберегаючий характер та націлена на підтримку тих інноваційних підприємств, які мають шанси на виживання та пристосування до потреб ринку.

Головною метою створення та приведення в дію системи

Антикризове управління інноваційного підприємства є проведення структурної перебудови у відповідність до потреб ринку. Головна мета реалізується через систему основних цілей антикризового управління, до яких належать:

– запобігання банкрутств інноваційних підприємств та організацій та їх соціальних наслідків;

- застосування реорганізаційних процедур до інноваційного підприємства;
- виявлення неперспективних і не володіють реальними можливостями для відновлення платоспроможності інноваційних підприємств та організацій та їх ліквідація.

Аналіз робіт з інноваційного менеджменту показав, що наразі питання взаємодії інноваційного та антикризового менеджменту ще не мають достатньої опрацьованості. Насамперед, це стосується проблеми застосування інновацій у системі антикризового управління. Ситуація, що склалася, обумовлена тим, що більшість фахівців схиляється до думки про неможливість використання інновацій у системі антикризового управління через їх значну капіталомісткість, а, як відомо, криза на підприємстві найчастіше виявляється у нестачі або повній відсутності фінансових коштів.

Очевидно, що ця точка зору властива прихильникам продуктових та технологічних інновацій, створення яких, крім фінансових вкладень, потребує наявності або формування спеціальної інноваційної структури.

Однак, виходячи з визначень інновацій та їх класифікації, наведених вище, можна стверджувати, що не всі інновації характеризуються високими витратами. Такими інноваціями, наприклад, є нововведення, створені задля підвищення ефективності взаємодії підприємства із довкіллям, процесів управління підприємством, технологічних процесів тощо.

Одним із небагатьох фахівців, які висвітлюють проблему використання інновацій у системі антикризового управління, є С. В. Валдайцев. З позицій С.В. Валдайцева, «антикризове управління – це діяльність, спрямована на запобігання фінансовій кризі, а завданням антикризового управління, відповідно, є необхідність знайти та освоїти (вишукавши для цього кошти) ті нові продукти та процеси, які здатні замінити колишні, що зробить діяльність підприємства-банкрута рентабельною, а саме підприємство – фінансово привабливим і динамічним у найближчій, а й у віддаленій перспективі» [29]. Іншими словами,



антикризове управління має бути завжди орієнтоване на збереження виробничої діяльності підприємства, на налагодження випуску та реалізації конкурентоспроможної продукції, навіть за умови продажу його іншому власнику. І якщо такі заходи антикризового управління, як всемірна економія та звільнення від зайвого майна дадуть швидкі, але короточасні та безперспективні результати, то налагодження випуску та реалізації конкурентоспроможної продукції забезпечить ефективне функціонування. Тому, відповідно до С.В. Валдайцевим, якщо розглядати підприємство як діюче, що спочатку не збираються ліквідувати, доцільно забезпечити здатність підприємства отримувати регулярні надійні доходи від продажу тієї чи іншої продукції (товарів та послуг), а ефективним способом цього є інновації. Відповідно до цього, фахівцем запроваджується поняття «антикризове управління на основі інновацій».

Антикризове управління, засноване на інноваціях, є ефективним інструментом планування фінансово-економічних, технічних та управлінських заходів щодо реформування підприємств відповідно до особливостей ринку. Валдайцевим виділяються такі основні завдання проектів антикризового управління:

- визначення конкретних напрямів діяльності щодо фінансового оздоровлення підприємства;
- спрямування господарської діяльності на найближчий період відповідно до можливостей підприємств, потреб ринку та можливостей отримання необхідних фінансових результатів;
- розробка комплексу процедур, зміна маркетингової політики підприємства для приросту виручки за рахунок пошуку нових ринків збуту продукції чи послуг. Створення дистриб'юторської мережі та агресивної реклами конкурентних переваг продукції підприємства;
- розробка заходів щодо зниження витрат, у тому числі за рахунок впровадження нових технологій та модернізації вже існуючого обладнання;
- визначення напрямів удосконалення організації та оплати праці,

орієнтованих на зниження витрат та підвищення рівня продажів продукції та послуг центрів самостійної діяльності підприємства [29].

Основними видами інновацій, на основі яких має будуватися антикризове управління підприємства з метою його збереження як чинного з утриманням на підприємстві максимально можливої кількості робочих місць, виділених зазначеним фахівцем, є: продуктові, процесні та інституційні (алокаційні) антикризові інновації.

Продуктові інновації лише на рівні окремо взятого підприємства відповідають прийнятому раніше поняттю «нові види продукції». Під продуктовими інноваціями розуміється вибір та освоєння нових видів операцій (діяльності, продуктів) підприємства. У книзі наведено такі продуктові інновації:

- нові товари;
- нові послуги;
- товари та послуги, що є новими для ринку, а якому працює підприємство;
- товари та послуги, які є новими для всіх ринків, на яких працює чи в принципі може працювати підприємство;
- товари та послуги, що є новими лише для підприємства, що їх освоєює;
- продуктові інновації з тривалим життєвим циклом;
- продуктові нововведення з коротким терміном корисного життя;
- нові товари та послуги, які можуть бути спеціально розроблені на основі відповідного науково-технічного доробку;
- капіталомісткі продуктові інновації;
- некапіталомісткі продуктові нововведення;
- нові товари та послуги з коротким терміном окупності;
- нові товари та послуги з тривалим терміном окупності;
- продуктові нововведення з будь-якими поєднаннями всіх зазначених вище властивостей.

Процесні інновації є нововведеннями, що вносяться:

- у процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (нововведення в організації збутової та закупівельної діяльності фірми: інновації в її договірній роботі, у схемах співпраці з посередниками та торговими підприємствами, з банками, що фінансують оборот фірми, з партнерами з реалізації продукції та закупівель тощо). д.);

- у процеси управління рухом матеріальних запасів та коштів на підприємстві (логістичні процесні інновації, що полягають у впровадженні сучасних методів об'ємно-календарного планування та внутрішньовиробничого управління, а також обліку та бухгалтерського аналізу на кшталт попроектного контролінгу);

- у процеси загального менеджменту, що визначають насамперед рівень постійних (що слабо залежать від обсягу випуску та продажу підприємства) операційних витрат фірми;

- у технологічні процеси випуску продукції, включаючи освоєння не тільки нових технологічних регламентів, а й нових видів технологічного обладнання та спеціального технологічного оснащення.

Інституційні процесні інновації означають нові форми організації та управління у виробництві та збуті.

Алокаційні інновації є:

- різні схеми реорганізації підприємства;
- перерозподіл (реструктуризацію) матеріальних (реальних та фінансових), а також нематеріальних активів фірми;
- перерозподіл відповідальності працівників підприємства, особливо його менеджерів.

При аналізі зазначених видів інновацій було виявлено, що найбільш короткостроковими за своєю окупністю та легко здійсненними нововведеннями є процесні та продуктові інновації. Алокаційні інновації є найдорожчими, найскладнішими в реалізації та повільно окупаються і не здатні принести додаткові прибутки та грошові потоки самостійно, тому

повинні лише служити цілям ефективного проведення інвестиційних проектів з реалізації тих продуктових та процесних інновацій, які здатні принести підприємству додаткові прибутки та грошові потоки .

Отже, за своєю окупністю та доступністю процесні, продуктові та алокаційні інновації можуть бути проранжовані наступним чином: найбільш оперативними та леггореалізованими є процесні інновації; середньострокові та середньокапіталомісткі виступають продуктові інновації; найдовгостроковішими та найдорожчими – алокаційні.

Існує й інша класифікація антикризових інновацій, дана Татарковській Т.М., за якою інновації різняться за характером ініціювання. Відповідно до цього поділу, розрізняють такі види інновацій:

- інновації як засіб виживання, зумовлені необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- інновації після банкрутства, реалізація яких здійснюється у період фактичного відновлення підприємства «з нульової точки»;
- програмні інновації, що є заздалегідь продуманими нововведеннями, засновані на вивченні ринку, що реалізуються з метою перспективного розвитку підприємства.

Розглянемо докладніше кожен із перелічених видів інновацій. З метою виживання інновації здійснюються поза складеними планами розвитку виробництва і, з погляду управлінської стратегії, мають «реактивний» характер. Ініціаторами таких інновацій найчастіше виступають керуючі вищої ланки з великим стажем роботи на підприємстві, що належать до «традиційного» менеджменту, але можуть бути також і замовники продукції.

Нерідко ця категорія інновацій має на увазі закриття або консервацію нерентабельних виробництв, скорочення та здачу в оренду виробничих площ та взагалі «відсікання» неефективних при даній ринковій кон'юнктурі елементів підприємства. У таких ситуаціях виробляється основний найбільш рентабельний напрямок виробництва, коригується номенклатура вироблених продуктів. Відповідно, нерідко відбувається скорочення штатів.

Впроваджуються також ресурсозберігаючі технології, будуються котельні – нововведення націлені на економію витрат. Іноді характер своєї продукції замінюється повністю.

Під інноваціями другого виду, тобто. інноваціями після банкрутства виступають будь-які фінансово підкріплені перетворення. У таких випадках «пасивна стратегія», зазнавши краху, перетворюється на активну (Вивчається вивчення ринку, різко збільшується номенклатура продукції, що випускається і т.п.) Інновації «з нуля» зазвичай супроводжуються також соціальними інноваціями. Модернізацію після банкрутства можна вважати специфічною проблемною ситуацією, коли впровадження інновацій відбувається найбільш інтенсивно. Досить часто після банкрутства відбувається зміна управлінської команди більш сучасну і «ринково орієнтовану», тобто. ініціаторами інновацій є менеджери, які мають досвід підприємницької діяльності. У ряді випадків ініціаторами та, що дуже важливо, фінансовими інвесторами, які дозволяють здійснити нововведення, є зовнішні власники. До того ж, ситуація банкрутства виявляється досить зручною «стартовою точкою» для інноваційної діяльності, оскільки заморожуються борги підприємства, а процес санації іноді має на увазі залучення інвестицій.

Програмні інновації мають стратегічний характер. Вони є не миттєвою реакцією на якісь події, наприклад, на зміну ринкової кон'юнктури, а націлені на управління ситуацією. На цих підприємствах використання інновацій, особливо інновацій продукції, має характер постійного процесу.

Важливо підкреслити, що подібні інновації здійснюються швидше за ініціативою менеджменту, ніж під тиском обставин.

Мотиви впровадження «програмних інновацій» можуть бути різними, але найчастіше це падіння попиту на традиційну продукцію.

Деякими фахівцями в галузі антикризового менеджменту виділяються інші види інновацій, які застосовуються при антикризовому управлінні, а саме:

- виготовлення нового, тобто ще невідомого споживачам, блага або створення нової якості того чи іншого блага;
- впровадження нового, тобто цієї галузі промисловості ще практично невідомого, методу (способу) виробництва, в основі якого лежить нове наукове відкриття і який може полягати також у новому способі комерційного використання відповідного товару;
- освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому досі ця галузь промисловості цієї країни не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;
- отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів і незалежно від того, чи існувало це джерело раніше, чи вважалося недоступним, чи його ще тільки треба було створити;
- проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного становища (за допомогою створення трестів) або підрив монопольного становища іншого підприємства.

Таким чином, на основі розглянутих класифікацій антикризових інновацій можна констатувати наступне. У разі кризової ситуації для підприємства пріоритетними видами інновацій є процесні інновації, здійснювані з виживання.

Вибір напряму, системи заходів, і, відповідно, виду інновацій, що дозволяють у стислі терміни «локалізувати хворобу», не дати кризі розвиватися та поглиблюватися, залежить від причин, що зумовили кризу. Ними можуть бути і соціально-економічні чинники загального розвитку (високі темпи інфляції, податкова система та законодавство, що перешкоджають розвитку, зниження рівня реальних доходів населення, зростання безробіття); та ринкові фактори (зниження ємності внутрішнього ринку, низька конкурентоспроможність продукції, залежність від обмеженої кількості постачальників та покупців, посилення монополізму на ринку), а можуть бути і виробничі (застарілі та зношені основні фонди, низька продуктивність праці, високі витрати, необхідність утримання об'єктів

соціальної сфери), та управлінські (неефективний фінансовий менеджмент, відсутність управління витратами виробництва, системою якості продукції, маркетингу тощо).

### 1.3. Сучасні антикризові стратегії підприємства

Система управління підприємством визначається процесами зміни умов господарську діяльність підприємств. Сучасні умови функціонування бізнесу відповідають моделі пристосування до спонтанно, несподівано виникаючих проблем, загроз і можливостей, що впливають із зовнішнього середовища підприємства. Відповідно, у такій ситуації формування та впровадження організаційно-управлінських інновацій має ґрунтуватися на новому погляді на існуючі проблеми, поступовому руйнуванні усталених традицій та правил, орієнтації на передовий досвід у галузі менеджменту та підтримуватись системою антикризового управління.

У цьому під час розробки програми виходу підприємства із кризи, тобто. програми антикризового управління для підприємства, заснованої на застосуванні організаційно-управлінських інновацій, найважливішими стадіями є:

– визначення антикризової стратегії діяльності підприємства; – визначення тактики реалізації обраної стратегії.

На основі аналізу існуючих класифікацій антикризових стратегій, була прийнята класифікація, згідно з якою виділяють стратегію скорочення, стратегію зростання та стратегію поєднання скорочення та зростання [66]. Вивчення практичних прикладів реалізації антикризових програм на вітчизняних підприємствах дозволяє дійти невтішного висновку, що прийнята класифікація відповідає дійсності.

Стратегія скорочення. До стратегій скорочення вдаються найчастіше тоді, коли показники діяльності суб'єкта господарювання продовжують погіршуватися, при економічному спаді або для порятунку організації. В

рамках цієї стратегії може бути використано кілька варіантів дії, наприклад, «відсікання зайвого» (відділення від фірми деяких підрозділів або видів діяльності, або скорочення або переорієнтування діяльності для збільшення прибутку, або ліквідація). Стратегію скорочення найчастіше вважають стратегією останнього кошти, проте, можна назвати, що це найлегший, найзручніший і найменш ризикований спосіб дії. Фактично багатьом фірм скорочення може означати шлях раціоналізації та переорієнтації діяльності.

Стратегія зростання здійснюється шляхом підвищення рівня короткострокових та довгострокових цілей над рівнем попередніх показників. Вона застосовується в галузях, що розвиваються, і в організаціях з технологіями, що швидко змінюються. Зокрема підприємство може вийти на ринок з новими видами продукції за нижчими цінами, придбати нові бізнес-одиниці, підприємства.

Можна припустити стратегію поєднання цих варіантів, властиву лише великим організаціям, активно у кількох галузях. Стратегія поєднання – це комбінація двох перерахованих стратегій.

Після визначення антикризової стратегії, тобто. формування цілей, яких необхідно досягти в процесі антикризового управління суб'єктом господарювання, важливо визначити засоби їх досягнення або оперативні заходи програми реформування. При цьому важливо встановити жорсткий взаємозв'язок між стратегією та тактикою антикризового управління з метою забезпечення ефективного усунення негативного впливу кризових факторів.

За характером оперативних заходів можна виділити два найпоширеніші види тактики, що дозволяють подолати кризову ситуацію: захисну та наступальну. Захисна заснована на проведенні заощаджуючих заходів (наприклад, скорочення всіх витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства) і застосовується, як правило, за дуже несприятливого збігу зовнішніх для підприємства обставин. Наступальна тактика, навпаки, характеризується використанням стратегічних заходів. Поряд із економними, ресурсозберігаючими заходами проводиться активний маркетинг, вивчення



та завоювання нових ринків збуту на вдосконалення системи управління, виробництва за рахунок їх модернізації, впровадження перспективних технологій.

Залежно від обраної стратегії, антикризове управління може бути спрямоване на зміну поточної стратегії, збільшення доходів від продажу, скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції та реалізація майна, що не використовується.

Часто зміна поточної стратегії більш ефективну, засновану на сильних сторонах підприємства, може забезпечити припинення кризи.

Трансформація поточної стратегії може бути здійснена за рахунок:

- зміни політики боротьби з конкурентами;
- розробки та впровадження у практику нових підходів до функціонування внутрішнього механізму бізнесу;
- скорочення кількості запропонованих ринку товарів та послуг за рахунок найменш конкурентоспроможних, а також кола клієнтів (якщо це доцільно і відповідає реальним можливостям підприємства).

Збільшення доходів від реалізації продукції може бути досягнуто за рахунок зростання обсягів продажу, вдосконалення цінової політики та каналів збуту, збільшення відпускних цін на реалізовану продукцію, оновлення та удосконалення товарів.

До скорочення витрат можуть призвести такі заходи, як:

- зменшення адміністративних витрат;
- виключення з бізнесу непрофільних напрямків діяльності та об'єктів соціальної сфери (дитсадки, табори, будинки відпочинку тощо);
- обмеження або припинення капітальних витрат, які не є ключовими для відновлення спроможності підприємства;
- реструктуризація боргів, збільшення строків платежів за ними та зменшення витрат на виплату відсотків.

Як правило, реалізація майна, що не використовується, є невід'ємною

процедурою антикризового управління, оскільки забезпечує основне виробництво необхідними засобами. Продажі підлягають будівлі, споруди, патенти, запаси сировини, незавершеного виробництва та готової продукції. Також може обмежуватися діяльність над ринком шляхом виведення з виробництва частки продукції, яка завершує свій життєвий цикл, скорочуватися чисельність працівників тощо.

Антикризові інновації знаходять застосування у всіх перерахованих напрямках антикризового управління. Як зазначалося вище, одна й та сама інновація може бути віднесена до кількох видів. Розглядаючи класифікацію антикризових інновацій, запропоновану Валдайцьвим С.В., очевидно, що до організаційно-управлінських інновацій належать процесні та алокаційні інновації. І якщо алокаційні інновації вважаються найбільш трудомісткими і вимагають значних фінансових вкладень, то процесні інновації є найдешевшими та швидко реалізованими, а отже, що реалізуються насамперед у ході антикризового управління кризового підприємства.

Згідно з зазначеним спеціалістом, процесні антикризові інновації можуть бути спрямовані на економію постійних витрат, удосконалення технологій виробництва та економію змінних операційних витрат, а також на вдосконалення роботи із замовниками та постачальниками з метою збільшення продажів.

При прийнятті рішення про вибір будь-якого виду процесних інновацій слід враховувати, що найбільш капіталомісткими є інновації, спрямовані на вдосконалення технологічних процесів випуску продукції, що дозволяють виготовляти якіснішу або дешевшу продукцію, оскільки вимагають проведення низки робіт зі створення та освоєння технологічних інновацій у тому числі й дорогих. Крім того, оновлення технологічних процесів може спричинити необхідність зміни технологічного обладнання та оснащення, пошук нових постачальників сировини і матеріалів і т.д.

Результатом процесних технологічних інновацій є збільшення продажів продукції, що випускається раніше, або більш якісної продукції.

Звичайно, даний вид інновацій має значну ефективність і забезпечує підвищення обсягів продажу і, відповідно, прибутку. Однак, враховуючи суттєві капіталовкладення, необхідні для їх реалізації, очевидно, що цей вид інновацій є неприйнятним для підприємств, на яких криза має вже суттєве вираження.

У такому разі доцільно реалізовувати інновації, що не потребують значних капіталовкладень і здатні призвести до позитивних результатів вже найближчим часом. Як такі першочергові процесні антикризові інновації зазвичай виступають: – заходи щодо економії постійних витрат підприємства;

– некапіталомісткі заходи щодо вдосконалення управління персоналом підприємства;

– нововведення в організації роботи із замовниками (покупцями) та постачальниками (підрядниками).

Отже, під час антикризового управління підприємством, реалізованими насамперед є процесні інновації, створені задля економії витрат підприємства, передусім, постійних, і навіть на вдосконалення роботи з партнерами підприємства – постачальниками і споживачами. Якщо ж криза на підприємстві ще не має значних масштабів, то можуть впроваджуватися і капіталомісткі інновації, спрямовані на вдосконалення технологічних процесів.

Як показує досвід, найбільш популярною антикризовою інновацією на кризових підприємствах виступає реструктуризація, яка, залежно від цілей антикризового управління, включає:

– реструктуризацію господарської діяльності (зміна номенклатури продукції та розподіл обсягів випуску виробленої продукції);

– реструктуризацію майна, що впливає з реструктуризації господарської діяльності;

– реструктуризацію кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства;

– реорганізацію фірми (шляхом виділень, поділів, злиттів, поглинань та ін.) [29].

Проте цілком можливо, що це для ефективного антикризового управління може й не знадобитися. Може виявитися, що достатнім буде просте відновлення керованості.

На основі аналізу робіт з проблеми підвищення ефективності управління, дисертант стверджує, що одним із способів, що дозволяють значною мірою підвищити ефективність системи управління підприємством, є впровадження процесного управління діяльності або реінжиніринг бізнес-процесів підприємства, що знайшло відображення в одній із публікацій дисертанта [92].

Ставиться рівність про між процесним підходом до управління та реінжинірингом на основі наступного. Під процесним управлінням розуміється перехід до управління підприємством як мережі бізнес-процесів, що є потік (сукупність) робіт, що має початок (вхід) і кінець (вихід), що проходить від одного фахівця до іншого або від одного відділу до іншого, результатом якого є задоволення потреб клієнта (зовнішнього та внутрішнього) [60]. Реінжиніринг визначається як проектування нових бізнес-процесів з метою підвищення їхньої ефективності [205]. При цьому можна стверджувати, що на будь-якому підприємстві є бізнес-процеси, навіть сформовані на основі функціонального поділу. І якщо підприємство здійснює діяльність, яка присутня на ринку, то це означає, що його бізнес-процеси в достатній мірі результативні та ефективні. Питання лише тому, чи забезпечує існуюча система управління стійке, рентабельне функціонування підприємства у певній перспективі. Тому, запровадження процесного управління фактично відбувається оптимізація вже існуючих для підприємства бізнес-процесів, тобто. здійснюється їх реінжиніринг.

Призначення реінжинірингу бізнес-процесів як методу управління – досягнення вигоди як з погляду кращого задоволення замовників, і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства у цілому [41]. Досвід

застосування реінжинірингу дозволяє охарактеризувати його як ефективний управлінський інструмент, що зарекомендував себе як засіб суттєвого покращення результатів діяльності підприємства, оскільки забезпечує не тільки значне зниження витрат, а й скорочення термінів роботи та підвищення її якості [163]. Тому застосування інжинірингу дозволяє поліпшити фінансове становище, зберегти місце над ринком, підвищити конкурентоспроможність продукції і т.д. При успішній реалізації реінжинірингу підприємство отримує:

- суттєве скорочення витрат;
- базу для розширення бізнесу;
- перехід на якісно новий технологічний рівень;
- підвищення конкурентоспроможності;
- збільшення продуктивності;
- посилення позицій підприємства на ринку.
- готовність до впровадження автоматизованих систем управління

[59].

Переваги управління, заснованого на бізнес-процесах підприємства, забезпечуються за рахунок підвищення ефективності роботи внаслідок скорочення кількості помилок та затримок, властивих функціонально-орієнтованим структурам, та покращення задоволеності клієнтів. У термінах інноваційного підприємництва його часто називають інновацією процесу [163].

Враховуючи, що в даний час зміни стали невід'ємною частиною бізнесу, потреба в реінжинірингу особливо зросла, оскільки він створює в організації умови, що дозволяють відповідним чином реагувати на зміни, що відбуваються.

Як показує досвід, компанії, які активно займаються реінжинірингом, розподілені за різними галузями нерівномірно, що робить досить важким узагальнення. Можна лише відзначити, що з часом їх кількість збільшується. При цьому, як зазначається самими «засновниками» реінжинірингу,

М.Хаммером та Д.Чампі, всі організації діляться на три великі категорії: компанії, які відносно далеко просунулися у процесі реінжинірингу; компанії, які лише починають; компанії, які ще можуть вирішитися [206].

Можливо, причиною нерішучості багатьох підприємств є побоювання «фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування» організації роботи для досягнення суттєвих покращень. Дійсно, визначення реінжинірингу, дане його засновниками, трохи лякає своєю спрямованістю на докорінну зміну всіх принципів діяльності, що, природно, має на увазі значні витрати. Тому, в основному на реінжиніринг «вирішуються» великі підприємства, які добре розвиваються, з метою поліпшення показників діяльності, зміцнення ринкових позицій, створення умов для подальшого розвитку, удосконалення керованості або просто має місце спроба знайти оптимальний програмний продукт для управління підприємством. В основному це – підприємства-лідери [60].

Проте, як стверджують, знову ж таки, М. Хаммер та Д. Чампі, реінжиніринг може застосовуватися незалежно від розмірів, стадії розвитку та фінансового стану, тому що проблеми, наприклад, відокремленість та фрагментація, які вирішує реінжиніринг, притаманні будь-якій організації [206]. На основі цього, робиться твердження про можливість реалізації реінжинірингу та на проблемних підприємствах в умовах негативного впливу зовнішніх та внутрішніх кризових факторів. З одного боку, фахівцями вказується, що застосування реінжинірингу вже в короткі терміни забезпечує отримання «суттєвих ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості та зростання обсягів продажу продукції та послуг» [163, с. 123], що забезпечити запобігання чи суттєве зниження наслідків впливу кризових факторів. З іншого боку, умови кризи змушують рішучіше боротися з ними проблемами, тим самим зумовлюючи досягнення успішного результату впровадження реінжинірингу, тим більше, що основною проблемою вітчизняних кризових підприємств є неефективна система управління. У цьому, як свідчить практичний досвід, використання реінжинірингу який завжди передбачає

необхідність радикальних змін у діяльності підприємства.

Таким чином, резюмуючи підсумки досліджень, можна сказати, що в даний час особливої значущості набувають організаційно-управлінські інновації як ефективний інструмент антикризового менеджменту.

### Висновок до розділу 1

Ситуація, що склалася у вітчизняній економіці, характеризується, з одного боку, сприятливими тенденціями зростання у всіх галузях господарювання, а з іншого боку, наявністю великої кількості підприємств, становище яких визначається як кризове. Для підтримки необхідних темпів розвитку сьогодні основний акцент робиться на сировинному секторі економіки, тоді як наявний науково-технічний і виробничий потенціал, складовими якого є, зокрема, і кризові підприємства, практично не реалізується. Тому вказується на необхідність усунення кризи на підприємствах, що становлять виробничу та наукову базу, через реалізацію на них заходів антикризового управління, що значною мірою сприятиме прискоренню темпів економічного зростання та зміцненню конкурентних позицій на світових ринках. Антикризове управління не повинно зводитися тільки до ліквідації вже існуючої кризи: у процесі реалізації антикризових програм необхідно створити деяку систему захисту, яка дозволить вчасно запобігти виникненню кризи в майбутньому.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ХАРКІВСЬКОГО ЗАВОДУ СПОРТИНВЕНТАР

### 2.1. Характеристика та особливості господарювання підприємства

Харківський завод Спортінвентар – українська компанія, яка є єдиним виробником спортивного інвентарю та обладнання на території України відповідно до стандартів якості. Вся продукція заводу виготовляється з матеріалів, які постачаються на виробництво з паспортами якості та відповідності. Компанія виробляє більше 500 найменувань спортивної продукції для різних видів спорту.

Нижче наведені загальні відомості про суб'єкт господарювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Довідкова інформація про суб'єкт господарювання

ЄДРПОУ:	02941497
Назва:	ХАРКІВСЬКИЙ ОРЕНДНИЙ ЗАВОД "СПОРТИНВЕНТАР"
Організаційна форма:	Орендне підприємство
Адреса:	61010, ХАРКІВСЬКА область, місто ХАРКІВ, вулиця МИРГОРОДСЬКА, будинок 4
Дата реєстрації:	04.08.1992 ( 31 рік 4 місяці ) Номер запису: 14801200000050645
Уповноважені особи:	<u>Пахалков Валерій Іванович</u> - підписант (представник)
Засновники:	ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЕ ТОВАРИСТВО "ДИНАМО" УКРАЇНИ / #00035145 (показати оригінали записів)
Види діяльності:	36.40.0 ВИРОБНИЦТВО СПОРТИВНИХ ТОВАРІВ

Історія заводу налічує не один десяток років. У 1948 році була створена Харківська фабрика важкого спортивного інвентарю, яка наприкінці шістдесятих була реорганізована в завод «Спортінвентар».

Довгий час історія ХАЗ Спортінвентар тісно перепліталася з розвитком



вітчизняної економіки в цілому. Були в ній як і важкі часи, так і повернення до стабільного економічного зростання. Але завжди, в усі часи, продукція заводу відрізнялася високою якістю і користувалася заслуженою повагою наших постійних партнерів.

ХАЗ Спортінвентар є лідируючим заводом, що виробляє гімнастичне обладнання та інвентар для спортивних залів і відкритих майданчиків:

1. Гімнастическіх: трибуна, гімнастична стінка, перекладина (турнік), бруси, кінь, козел, мат, батут, лава для роздягалень і інше.

2. Ігровие види спорту: баскетбольний кошик (кільце), баскетбольний щит, баскетбольна стійка стіл для настільного тенісу волейбольні стійки, волейбольний сітка сітка для великого тенісу, тенісні стійки бадмінтонні стійки, сітка для бадмінтону футбольні та міні футбольні ворота, сітки

3. Силові види спорту: боксерський ринг, борцівський килим, поміст важкоатлетичний

Нашими клієнтами є фізичні та юридичні особи України, Росії, Білорусі, Казахстану, Грузії, центральної та східної Європи, Китаю. По території України завод постачає продукцію власним транспортом. На більшу частину виробленої заводом продукції поширюється безкоштовна доставка транспортом заводу.

Продукція ХАЗ Спортінвентар об'єднана в наступні товарні групи:

Єдиноборства	Обладнання та інвентар для боксу
Альпіністське обладнання	Обладнання та інвентар для великого тенісу
Армрестлінг	Обладнання та інвентар для волейболу
Атлетизм	Обладнання та інвентар для гандболу
Велопарковки	Обладнання та інвентар для міні футболу
Воркаут	Обладнання та інвентар для настільного тенісу
Вуличне обладнання	
Гімнастичне обладнання та інвентар	
Дитяче вуличне обладнання	
Дрібний спортивний інвентар	

Легка атлетика	Обладнання та інвентар для
Мотузкові парки	пейнтболу, страйкболу
Обладнання для благоустрою	Обладнання та інвентар для футболу
Обладнання для дітей	Обладнання та інвентар для хокею
Обладнання для скейтпарків та ролердромів	Сітки
Обладнання та інвентар для бадмінтону	Смуги перешкод
Обладнання та інвентар для баскетболу	Спортивні майданчики для дресирування собак
	Трибуни
	Устаткування для спортивної стрільби з лука

Так само, підприємство надає послуги з будівництва та облаштування спортивних залів і майданчиків, стадіонів, воркаут центрів, майданчиків для паркуру, роллердромів і скейтпарків, мотузкових парків від виробництва обладнання та інвентарю до повного будівництва «під ключ» всього об'єкта.

Надаємо послуги з проектування відкритих і закритих спортивних комплексів, легкоатлетичних манежів і стадіонів. Так само робимо облаштування трибунами глядацькими будь-яких модифікацій, будь-яким покриттям в тому числі газонним (штучна трава), травмобезпечним (наливним, модульним, рулонним, секційним) та іншим за бажанням замовника, установкою систем освітлення.

Висококваліфіковані фахівці зроблять монтаж і установку на місці спортивного обладнання, тренажерів і снарядів. При необхідності, здійснять шеф-монтаж.

Все обладнання та інвентар, вироблені на заводі виготовляються з якісних сертифікованих матеріалів, що підкріплено повною заводською гарантією. Крім того, завод надає гарантійне та післягарантійне обслуговування продукції.

Завод пропонує послуги з будівництва парків (міст) мотузкових.

Мотузкові елементи діляться за віковими групами:

- Для дітей 2-4 років
- Для дітей 4-9 років
- Для юнаків і дівчат 9-14 років
- Для юнаків та дівчат 14-18 років
- Для дорослих старше 18 років

Вікові групи відрізняються елементами, що входять до складу, висотою підвісу і типом страхувального обладнання.

Мотузковий парк може комплектуватися:

- Навісними елементами (канат для лазіння, сходи для лазіння, гойдалки, сітка для лазіння, сітка павук, тарзанка та ін.);
- Маршрутними елементами (підвісний міст, підвісна труба, рукоход мотузковий, вузька колія, коридор, рухливий міст з 12 елементів та ін.);
- Додатковими елементами (колоди, "пеньки", паралельні мотузки, підвісний міст, v-подібний міст, кутові і горизонтальні мережі, скалодром, зигзагоподібний міст, трамплін і ін.).

Завод пропонує послуги з обладнання мотузкових парків. Замовляючи мотузкові снаряди у нас ви отримуєте повний комплекс послуг, а саме:

- Проектування мотузкового парку з урахуванням призначення і спеціалізації, а так само з урахуванням ландшафтних особливостей місцевості та інших технічних особливостей проекту, буде виконано якісно і в строк нашими інженерами;
- Проектування і виготовлення спеціалізованого вуличного обладнання під замовлення або негайна поставка зі складу стандартних моделей;
- Поставка обладнання транспортом підприємства;
- Облаштування парку за допомогою огорожі, лавок для відпочинку;
- Обладнання травмобезпечним покриттям (рулонним, модульним або наливним), а так само обладнання майданчика спеціалізованими матами, що є обов'язковим елементом сучасного мотузкового парку;
- Монтаж та встановлення обладнання безпосередньо на об'єкті який

здійснюють висококваліфікованими фахівцями заводу. А так можливий шеф-монтаж;

- Розрахунок і монтаж спеціалізованих освітлювальних систем, які забезпечать належну видимість в темний час доби;

- Установка енергозберігаючих освітлювальних систем дозволить заощадити до 90% електроенергії, а так само дані системи мають більш високий експлуатаційний термін, що забезпечить більш рідкісне обслуговування. Оснащені вбудованою стабілізацією для захисту від нестабільних електромереж.

Завод відповідно до технічного завдання замовника володіє можливістю виробляти спортивне обладнання з будь-яких сертифікованих матеріалів, а так само при виготовленні можуть покриватися різними методами: методом порошкового напилення, високоякісної емаллю і електрохімічним способом.

Завод пропонує проекти парків для відкритих і закритих майданчиків на природних і штучних опорах, а так само для залів на спеціальних інженерних спорудах (лагах).

Проект складається індивідуально під кожен парк і включений в загальну вартість. Наші фахівці можуть здійснювати як монтаж, так і шеф-монтаж обладнання.

Ми виробляємо дерев'яні елементи з високоміцних порід деревини із застосуванням спеціальної обробки, яка забезпечує міцність, безпеку і довговічність.

Мотузкові парки (містечка) нашого виробництва обладнані спеціальними металевими тросами які витримують навантаження більше 4 тонн і покриті довговічним покриттям, яке забезпечує захист від зовнішнього середовища на протязі тривалого терміну.

Передбачається безперервна страховка за допомогою професійного альпіністка спорядження на всьому протязі маршруту. Ми можемо виконувати будівництво та ремонт мотузкових парків по всіх містах України,

таким як: Харків, Київ, Одеса, Дніпропетровськ, Донецьк, Ужгород, Запоріжжя, Львів та інших.

Завод Спортінвентар виконує будівництво тенісних кортів, спортивних майданчиків, комплексів та споруд по вашим індивідуальними проектами. Так само завод Спортінвентар може обладнати спортивну споруду трибунами для глядачів такими як: стаціонарні, збірно-розбірні, телескопічні та мобільні. Крім того, завод пропонує залів спортивні трибуни. Висококваліфіковані спеціалісти нашого підприємства можуть виконати роботу по монтажу освітлення та огороження спортивних майданчиків, а також залів.

### 1. Будівництво та облаштування тенісних кортів

Завод Спортінвентар виконує проектування спортивних споруд різної складності за індивідуальними проектами.

Будівництво стаціонарних трибун або монтаж мобільних розбірних трибун. Устаткування корту всім необхідним спортивним інвентарем та обладнанням (таким як: тенісні стійки і сітки, лавки для гравців, суддівські стійки). Установка освітлювальної апаратури. Установка огорожі навколо території корту.

Корти з трав'яним покриттям є одним з першим видом кортів, які з'явилися на початку історії великого тенісу. Вони відрізняються характерним швидкісним відскоком м'яча, а також пологої траєкторією польоту м'яча після відскоку. Мають ряд недоліків. Наприклад, нерівності ґрунту, які впливають на відскік м'яча, а також нерівномірність відскоку м'яча по всій площі корту, яка утворюється із зносом покриття протягом експлуатаційного терміну. Зазвичай спортсмени застосовують сильну подачу в поєднанні з стрімким виходом до сітки.

Ґрунтові покриття для тенісних кортів характерні повільним польотом м'яча після відскоку від поверхні покриття, а також високою траєкторією. Виготовляються з суміші глини, піску з подрібненим каменем або цеглою. В дане покриття може бути додані гумові та пластмасові гранули. Особливістю

гри на даному покритті є тривалі розіграші.

Тверді покриття для тенісних кортів виконуються з підкладкою на основі бетону або асфальту на яку наноситься синтетичний шар, який надає колір покриттю, а також дозволяє домогтися необхідної швидкості і висоти відскоку. Покриття може бути мати до 12 шарів (традиційно виготовляються на основі акрилових водних складів) з різним призначенням: колірні, вирівнюють і амортизуючі.

Килимові покриття для тенісних кортів характерні застосуванням в закритих залах, але можуть застосовуватися і на відкритих майданчиках за рахунок використання штучної трави. Швидкість і сила відскоку може регулюватися товщиною і типом матеріалу, який застосовується в якості килима спричинених на спеціально підготовлену тверду основу.

Трибуни стаціонарні. Монтаж сидінь проводиться на бетонну основу або на зварену металоконструкцію. Сидіння відповідають вимоги пожежної безпеки та не містять шкідливих для здоров'я людини домішок. Мають стоки води і прості в експлуатації, а так само виконані з урахуванням анатомічних особливостей людини. Колірна гамма, кількість рядів і ширина сидінь може бути будь-яким на вимогу замовника.

Розбірні трибуни. Можуть бути швидко монтовані і демонтовані. Кількість рядів 3-12. При необхідності можуть бути в короткий термін демонтовані, а так же завод може надати мобільні трибуни, які можуть забезпечити додаткові місця до основних трибунам.

При будівництві тенісних кортів для освітлення можуть бути використані щоглові, лінійні або змішані системи. Самої недосконалою, але в той же час, найдешевшою системою є мачтова система освітлення, яка передбачає висвітлення з чотирьох кутів. Більш ефективною системою є система лінійного освітлення, яка забезпечує більш якісне освітлення поля, але при цьому володіє більш високою вартістю.

Змішана система освітлення є найбільш оптимальною за вартістю тенісного корту і якості освітлення.

2. Майданчики для Workout (Воркаут). Вуличний воркаут стрімко набирає популярність, особливо серед підростаючого покоління. Такий стан речей обумовлено його доступністю і безсумнівною користю для здоров'я, а також досягненням естетичного атлетичної статури.

Інженерно-конструкторським складом нашого заводу були розроблені спеціалізовані снаряди для занять вуличним фітнесом. Комплексний підхід при розробці дозволив охопити навантаження на всі м'язові групи спортсменів, а також забезпечити можливість виконання всіх вправ воркаута.

Спортивне обладнання для воркаута, вироблене на нашому підприємстві, виготовляється виключно з якісних сертифікованих матеріалів. Високу надійність і довговічність виробів забезпечують якісні зварні з'єднання, міцні підстави, а також зносостійкі покриття поверхні. Висококваліфіковані фахівці заводу виконують розробку індивідуального проекту майданчика з урахуванням всіх можливих побажань замовника, а також монтаж обладнання, огорожі та освітлення на місці, крім того можливе здійснення шефмонтажу.

Для освітлення майданчиків можуть бути використані щоглові, лінійні, а також змішані системи, які охоплюють освітлення різної яскравості і рівномірності в залежності від завдань замовника.

Крім того, завод володіє значним досвідом у виробництві традиційного гімнастичного обладнання, яке може бути використане на критих майданчиках для work out спільно зі снарядами, які є аналогами спеціалізованих виробів для вуличного фітнесу.

Слід зазначити, що наш завод є офіційним представником виробника спеціалізованих травмобезпечні покриттів Huntsman, як для залів, так і для відкритих майданчиків для заняття workout. Завод рекомендує спеціалізоване покриття для воркаут майданчиків з гранотсева вартістю від 120 грн за метр квадратний.

3. Облаштування стадіону. Завод Спортінвентар пропонує

свої послуги з облаштування та будівництва стадіонів будь-яких розмірів і рівнів складності. У облаштування стадіону входять: підготовка території під забудову, а саме підкладка під натуральне або штучне газонне покриття, нанесення самого рулонного штучного газону, або засеївання поля натуральним імпортом газонном з подальшим доглядом за ним.

Особливості натурального газону. Футбольне поле з натуральним газонном має високу амортизацією і травмобезопасная. Рулонне покриття розкочується в короткі терміни, а також володіє високим рівнем приживлюваності, що забезпечує довговічність і стійкість до різних кліматичних умов. Основною перевагою є здатність до саморегенерації.

Особливості штучного газону. Не вимагає високих витрат на догляд. Може укладатися на будь-який тип підстави. Володіє високим терміном експлуатації в 5-10 років. Володіє високими адгезивними властивостями, які знижують скупчення води. Висококваліфіковані фахівці заводу Спортивентарь виконують монтаж і демонтаж іскусственого трав'яного покриття в найкоротші терміни. Так само фахівцями заводу можливий шеф-монтаж.

Будівництво стаціонарних трибун або монтаж мобільних розбірних трибун. Підготовка підстави і подальша укладання бігових доріжок з рулонного поліуретанового підстави з каучуковими гранулами або безшовного покриття із суміші поліуретанового сполучного з додаванням гуми грануляту. Устаткування стадіону всім необхідним спортивним інвентарем та обладнанням (таким як: ворота футбольні стандартні, ворота футбольні мобільні, ворота футбольні стандартні розбірні, ворота футбольні юніорські, щит для тренування точності, розбірний, мобільний, лава для запасних гравців), установка спортивних снарядів, облаштування місць для суддів та гравців. Установка освітлювальної апаратури. Можлива установка зрошувальної системи для натурального газону. Установка огорожі навколо території стадіону.



Трибуни стаціонарні. Монтаж сидінь проводиться на бетонну основу або на зварену металоконструкцію. Сидіння відповідають вимоги пожежної безпеки та не містять шкідливих для здоров'я людини домішок. Мають стоки води і прості в експлуатації, а так само виконані з урахуванням анатомічних особливостей людини. Колірна гамма, кількість рядів і ширина сидінь може бути будь-яким на вимогу заказчика. Разборные трибуни. Можуть бути швидко монтовані і демонтовані. Кількість рядів 3-12. При необхідності можуть бути в короткий термін демонтовані, а так же завод може надати мобільні трибуни, які можуть забезпечити додаткові місця до основних трибунам.

Для освітлення стадіоном можуть бути використані щоглові, лінійні або змішані системи. Самої недосконалою, але в той же час, найдешевшої системою є мачтова система освітлення, яка передбачає висвітлення з чотирьох кутів. Більш ефективною системою є система лінійного освітлення, яка забезпечує більш якісне освітлення поля, але при цьому володіє більш високою вартістю.

Змішана система освітлення стадіонів є найбільш оптимальною за вартістю і якістю освітлення.

Фахівці заводу можуть виробляти огорожу території стадіону з будь-яких матеріалів за бажанням замовника і будь-якого рівня складності.

Окремої уваги заслуговує основний напрямок діяльності підприємства – спортивні покриття різного призначення: покриття для спортивних залів, покриття для спортивних майданчиків, штучна трава, покриття для тенісних кортів, спортивний лінолеум та ін.

Підприємство займається укладанням спортивних покриттів із застосуванням новітніх технологій та високоякісних матеріалів. Можна замовити спортивне покриття різної товщини, щільності і будь-якого відтінку.

Для спортзалів пропонуються спортивні травмобезпечні покриття, які істотно знижують ризик травматизму, не впливають на реакцію спортсмена,

відповідають міжнародним стандартам і мають відповідні сертифікати якості, а так само мають високу зносостійкість, що навіть спортивне взуття спортсменів при масових заняттях не залишає на них слідів.

Спортивні покриття для відкритих майданчиків значно зменшують можливість посковзнутися і отримати травму, а також, завдяки пористій структурі, пропускають воду і повітря, і як би «дихають».

У підприємства можна купити гумове спортивне покриття для майданчиків, покриття для спортивних залів, покриття для тенісного корту, покриття з гумової крихти в нашому спорт магазині або у наших дилерів. Так само на заводі Спортінвентар можна придбати обладнання та інвентар для спорту, яке необхідно. Серед асортименту нашого підприємства по стадіонних спортивним покриттям присутній натуральний і штучний газон для футбольного поля.

1. Синтетичне універсальне рулонне покриття. Застосовується на фітнес-центрах, стадіонах, льодових аренах, лижних трасах, майданчиках для гольфу, парках відпочинку, басейнах, виставкових центрах.

Переваги: не схильних механічних впливів, широка кольорова гама, матова поверхня, що не слизьке, зносостійке, володіє високим рівнем амортизації, звукопоглинальне, легкий монтаж, простий догляд.

Укладання спортивного покриття: розкочуються на рівну підготовлену підставу. Для закріплення рулонів використовується багатокомпонентний клей. Не вимагає спеціального догляду.

У клієнта є можливість вибору з широкої колірної гами.

На підготовлену основу розкочуються два шари адгезионного асфальту. Багатокомпонентним спеціалізованим клеєм кріпляться рулонне спортивне покриття, стики наповнюються зрідженій піною.

Покриття з водопроникністю застосовується для легкоатлетичних бігових доріжок. В основному шарі використовується суміш поліуретану та гумових (каучукових) гранул.

## 2. Синтетичне модульне універсальне покриття

Чудове рішення для спортивних майданчиків з високими навантаженнями і різними кліматичними впливами, крім того не містить у своєму складі шкідливих хімічних компонентів. Температура експлуатації від - 50 до +120 градусів.

## 3. Поліуретанова наливна підлога

Поліуретанові підлоги це один з видів наливних підлог, які володіють низьким зносом за рахунок міцності і довговічності. Поліуретанові підлоги мають масу переваг над іншими покриттям для підлоги, вибір яких в даний час досить широкий. За рахунок унікальних якостей поліуретанові підлоги отримали широке застосування в різноманітних областях. Вони відмінно підходять для житлових площ, часто використовуються при покритті виробничих приміщень, прекрасно підходять для настилу підлог на критих автомобільних парковках, на мийках, а також непогано себе зарекомендували як спортивне покриття.

Поліуретанові підлоги менш схильні до дії механічних пошкоджень, мають високу вологостійкість. Це дозволяє застосовувати поліуретанові підлоги в залах з підвищеною вологістю. Окрім того, стійкі до різних хімічних впливів.

Укладання покриття: Здійснюється спеціальна очистка бетону від усіх можливих забруднень, вирівнюються підлоги за допомогою ґрунтовки, щоб усунути всі зайві дефекти. Через кілька годин після ґрунтовки статі наноситься саме покриття. Для того щоб якісно настелити поліуретанові підлоги, застосовуються валики і спеціальні кисті, які дозволяють рівно нанести емаль на поверхню.

Залежно від того, в якому приміщенні будуть стелитися поліуретанові підлоги і залежно від особливостей підлог, емаль може бути нанесена в один або два шари. Другий шар наноситься тільки повного висихання першого шару. Під час нанесення емалі температура повітря в приміщенні повинна бути досить низька, і не перевищувати п'яти градусів тепла.

Поліуретанові покриття має наступні характеристиками:

- Високу еластичність;
- Високу зносостійкість;
- Ударостійкість;

Поліуретановий підлогу має найвищу еластичність і ударостійкість серед полімерних сполук.

Області експлуатації:

- Поліуретанові покриття для складських приміщень і для виробництва;
- Поліуретанові покриття для торгових і виставкових залів;
- Поліуретанові покриття для спортивних майданчиків.

Поліуретанові покриття розраховане на низькі температури, що дозволяє застосовувати в неопалюваних приміщеннях в зимовий час. Поліуретанові покриття володіє необхідною пожежобезпекою, є малотоксичних, слабо поширюють полум'я. Поліуретанові покриття рекомендовано до застосування на шляхах, які призначені для пожежної евакуації в громадських, житлових і спеціалізованих споруд.

Поліуретанові спортивне покриття популярно, завдяки своїм унікальним параметрам. Поліуретанові покриття ефективно витримує активні заняття спортом навіть якщо спортсмени взуті в шиповану взуття.

Харківський завод «Спортінвентар» є авторизованим представником фірми Huntsman – світового виробника поліуретанових покриттів. Пропонує захист підлоги від усіх можливих впливів, надати їм більше міцності, тобто підприємство готове запропонувати якісну роботу по настилу підлог. Поліуретанові підлоги будинку дозволять вам виключити можливість затоплення ваших сусідів, забезпечити довговічність підлог, які не можна подряпати при переміщенні меблів і пошкодити їх іншими способами. Поліуретанові підлоги – це найкращий спосіб забезпечити підлозі надійний захист, яка збережеться надовго, крім цього поліуретанові підлоги дозволяють швидко змінити колір і для цього достатньо просто нанести емаль іншого кольору і змінити дизайн приміщення. Харківський завод

«Спортінвентар» гарантує професійний підхід до роботи і досвід роботи фахівців, які швидко впораються із завданням не залежно від площі приміщення, де необхідно настелити поліуретанові підлоги. Якість робіт, професійний підхід до роботи - головні критерії, на які спираються фахівці підприємства.

#### 4. Спортивне покриття з додаванням каучукового грануляту.

На Заводі «Спортінвентар» можна купити покриття з гумового грануляту з поліуретановим сполучною. Даний вид покриття має масу переваг: травмобезпечний, не накопичує воду, антиковзне, легко знімати лід і утрамбований сніг, не вимагає догляду. Також покриття з гумових гранул можуть похвалитися комфортом, довговічністю і низькою ціною.

Складається з гранульованої гумової крихти з поліуретановим сполучною.

Покриття для міських проектів спортивних споруд, багатофункціональних спортивних вуличних майданчиків, а так само для тренувальних центрів. Стандартна товщина складає 10 мм.

Безшовна поверхня, яка виключає вплив погодних умов, має низький ступінь стиснення. Спортивні покриття від Заводу "Спортінвентар" травмобезпечні і комфортні для спортсмена.

Всепогодне спортивне покриття з гумовою крихтою (каучуковий гранулят) для багатофункціональних спортивних майданчиків з високими навантаженнями.

Дане покриття має високу механічну стійкість. Матеріал з якого виробляється покриття однорідно за обсягом, завдяки чому досягаються його фізичні властивості. Виготовляється на нашому заводі, з двухкомпонентной пресованої гуми і каучукових гранул. Проходить суворий технічний контроль.

Склад: Шар-основа, синтетичний еластичний шар, спеціалізований клей, високоякісний дрібнозернистий асфальт з додаванням полімерів, щебенева прошарок, дренаж.

Переваги: Стандартизований відскік ігрового м'яча, пружність покриття незмінна протягом тривалого терміну, є анти ковзаючим, максимальна травмобезопасність, стійко до шиповану спортивного взуття, різні види поверхні покриття, найвищий контроль якості при виробництві, швидка і якісна укладання покриття висококваліфікованими фахівцями заводу, довговічність при високому рівні механічних навантажень, стійкість до зовнішніх впливів (а так само светостабілізації у пегмент), широка кольорова гама, не вимагає догляду.

#### 5. Лінолеум для залів спортивних майданчиків

Завод «Спортінвентар» пропонує лінолеум для спортивних залів, основною перевагою якого є висока зносостійкість до шипів спортивного взуття.

Покриття для закритих спортивних залів багатоцільового призначення

Використовується для тренувань і змагань з різних видів спорту (бадмінтон, мініфутбол, волейбол, великий і малий теніс, баскетбол та ін.), Крім перерахованих вище може використовуватися для художньої гімнастики, фітнесу та пілатесу. Сітка зі скловолокна значно посилює механічну міцність. Підкладка виконується зі спіненого ПВХ. Протиковзке наплення підвищує травмобезопасність спортсменів.

#### 6. Спортивний паркет.

Область застосування: Всі види спорту в закритих залах.

Спортивний паркет використовується для баскетбольних залів переважно професійного рівня. До особливостей відносяться: висока зносостійкість, гарна амортизація, поглинання навантажень до 65%.

Верхній шар представляє з себе 3ехслойний паркет, 21 або 23 мм (товщина дошки 3,5 або 6 мм).

Виконаний з твердих листяних порід деревини, висушених без застосування хімікатів і за рахунок цього є найбільш екологічно чистим покриттям. Виріб покривається спеціальним імпорнтним лаком, який стійкий до УФ променів і механічного тертя. Після монтажу нашими

висококваліфікованими фахівцями може бути виконана розмітка майданчика.

Підстава виконано із спеціальних амортизуючих матеріалів, загальна товщина з урахуванням підкладки, амортизуючого шару, несучого шару, паркетної дошки і захисного шару складає 50-55 мм. Монтаж паркету виконується на рівну основу.

## 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану Харківського заводу Спортінвентар

Різні способи управління бізнесом мають очевидний вплив на фінансову економіку різних підприємств у сучасному суспільстві.

Фінансова звітність є невід'ємною частиною бізнесу. Будь-яка організація, велика чи мала, за законом зобов'язана складати повну документацію щодо своєї фінансової діяльності.

Оскільки законодавство, яке постійно змінюється, створює постійний виклик для державних компаній, отримання правильної статистики є важливим.

Фінансова звітність – це не лише питання відповідності, але й відстеження та аналіз фінансових показників надає керівникам компаній і кредиторам ключову інформацію, щоб краще оцінити поточний стан компанії, передбачити майбутні фінансові результати та прийняти обґрунтовані економічні рішення щодо управління та керівництва організацією.

Аналіз фінансової звітності є складовою аналізу господарської діяльності та ключем до розуміння фінансового стану організації. Зовнішні зацікавлені сторони використовують його, щоб зрозуміти загальну ефективність і бізнес-цінність організації, тоді як внутрішні учасники використовують його як інструмент моніторингу для управління фінансами.

Показники економічної ефективності поділяються на часткові та загальні.

До часткових належать: обсяг продукції, продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача, собівартість продукції.

Система показників ефективності виробництва це є узагальнюючі показники:

- показники ефективності використання живої праці; показники ефективності використання основних засобів;
- показники ефективності використання матеріальних ресурсів;
- показники фінансової ефективності.

Основними блоками, на основі яких здійснюється аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства, можна вважати

- аналіз фінансового стану підприємства; аналіз собівартості продукції; аналіз трудових ресурсів;
- аналіз формування, розподілу прибутку та соціального розвитку підприємства;
- аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції;
- аналіз основних засобів; аналіз матеріально-технічної бази підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників наведені в табл. 2.2.

З отриманих результатів можна спостерігати, що доходи Харківського заводу Спортінвентар від надання ним послуг протягом 2020-2022 рр. стабільно зростають - загалом за ці 3 роки вони збільшились на 77 тис. грн. що склало 2,58 %.

При цьому, слід зазначити що собівартість наданих послуг досить суттєво скоротилася за цей же час - на 466 тис. грн. що склало відповідно 13,6 %.

Скоріше за все скорочення собівартості пов'язане саме зі скорочення витрат по оплаті праці, які в свою чергу вплинули на показник відрахувань на соціальні потреби, та матеріальні витрати підприємства.



Таблиця 2.2

## Аналіз основних техніко-економічних показників ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення					
				2020-2021 роки		2021-2022 роки		2020-2022 роки	
				абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
1. Доход від надання послуг, тис. грн.	2988	3008	3065	20	0,67	57	1,89	77	2,58
2. Собівартість наданих послуг, тис. грн.	3426	3220	2960	-206	-6,01	-260	-8,07	-466	-13,60
3. Витрати на 1 грн. наданих послуг, грн.	1,15	1,07	0,97	-0,08	-6,64	-0,10	-9,78	-0,18	-15,77
4. Прибуток (збиток) від надання послуг, тис. грн.	-438	-212	105	226	-51,60	317	-149,53	543	-123,97
5. Рентабельність витрат, пов'язаних з наданням послуг, %	-	-	3,55	-	-	3,55	-	3,55	-
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	492455	527145,5	529794	34690,5	7,04	2648,5	0,50	37339	7,58
7. Фондовіддача, грн./грн.	0,0061	0,0057	0,0058	-0,0004	-5,96	1E-04	1,75	-0,0003	-4,65
8. Середньорічні залишки оборотних коштів, тис. грн.	3400,5	4974,5	5042	1574	46,29	67,5	1,36	1641,5	48,27
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	0,8787	0,6047	0,6079	-0,2740	-31,18	0,0032	0,53	-0,2708	-30,82
10. Рентабельність виробничих фондів, %	-	-	0,02	-	-	0,02	-	0,02	-
11. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	95	89	77	-6	-6,32	-12	-13,48	-18	-18,95
12. Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн./особу	31,45	33,80	39,81	2,35	7,46	6,01	17,77	8,35	26,56
13. Фонд оплати праці, тис. грн.	2343,7	2307,5	2287,9	-36,2	-1,54	-19,6	-0,85	-55,8	-2,38
14. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн./особу	2055,88	2160,58	2476,08	104,70	5,09	315,50	14,60	420,21	20,44

На досліджуваному підприємстві спостерігається тенденція поступового скорочення витрат на 1 грн. наданих послуг, це безперечно свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

У 2022 р. цей показник становив 0,97 грн., це означає, що для отримання доходу з надання послуг в розмірі однієї грн. підприємству необхідно було витрати 97 коп.

Продовж 2020-2021 рр. діяльність підприємства була збитковою та нерентабельною, а в 2022 р. Харківський завод Спортінвентар вже мало прибуток у розмірі 105 тис. грн., при цьому рентабельність витрат склала майже 3,55 %.

Слід звернути увагу на зміну показника середньорічної вартості основних засобів Харківський завод Спортінвентар. У загальному контексті двох років відбулося зростання цього показника на 7,58%. У поєднанні з досить скромним збільшенням обсягу наданих послуг виявляється тенденція до зниження ефективності використання ресурсу, а саме фондівіддачі.

Додатково, на досліджуваному підприємстві основні активи використовуються з помітно низькою ефективністю. У 2022 році на кожен гривню, вкладену в ці активи, підприємство надало послуги на суму 0,58 копійок.

Проте важливо утримуватися від занадто категоричних висловлювань про неефективне використання цих активів, оскільки значна їх частина має чисто соціальний характер, такі як дитячі майданчики та тротуари, фонди, які практично не можуть сприяти генерації доходів.

У Харківський завод Спортінвентар спостерігається помітна неефективність використання оборотних коштів, яка додатково зменшилась на 30,82% з 2020 по 2022 рік, досягнувши 0,6079 оборотів на рік. Ця ситуація пов'язана з тим, що значна частина оборотних коштів підприємства забезпечується заборгованістю населення за витрачені послуги.

Зменшення чисельності персоналу на підприємстві пояснюється взаємодією кількох факторів: зменшенням штатів з одного боку та низьким

рівнем задоволеності рівнем оплати праці та своєчасністю її виплати з іншого. На тлі збільшення обсягу наданих послуг скорочення чисельності працівників призвело до майже 27% зростання продуктивності праці в 2014 році порівняно з попередніми роками.

Також важливо звернути увагу на ефективне використання коштів на оплату праці, оскільки темпи зростання середньої продуктивності праці перевищують темпи зростання середньої заробітної плати.

У 2022 році порівняно з 2021 роком середньомісячна заробітна плата одного працівника Харківський завод Спортінвентар зросла на 315,5 грн. або 14,6%. За весь період вона збільшилась на 20,44%, склавши 2476,08 грн. на місяць.

Фінансовий стан підприємства є економічною категорією, яка відображає стан капіталу в його циклі та здатність економічного суб'єкта до саморозвитку в конкретний момент часу. Фінансовий стан характеризується розташуванням його коштів, джерелами їх формування та фінансовою стійкістю.

Основними показниками аналізу фінансового стану є: забезпеченість власними та оборотними коштами та їх збереження; стан товарно-матеріальних цінностей; стан дебіторської та кредиторської заборгованості; оборотність обігових коштів тощо. Фінансовий стан підприємства, його стабільність і стійкість залежать від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності.

## 2.3. Аналіз господарської діяльності та оцінка стратегічного потенціалу Харківського заводу Спортінвентар

### 2.3.1. Аналіз використання основних засобів підприємства

Термін «основні засоби» означає довгострокову матеріальну частину майна чи обладнання, якими володіє фірма та використовує їх у своїй діяльності для отримання доходу.

Загальне припущення щодо основних засобів полягає в тому, що вони, як очікується, триватимуть, будуть використані або перетворені в грошові кошти щонайменше через один рік. Основні засоби є невід'ємною складовою виробничого потенціалу будь-якого підприємства. Від їх інтенсивності та ефективності використання значною мірою залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Аналіз основних фондів, як правило, здійснюється комплексно-системним підходом, виходячи з їх наявності, руху, ефективності використання (у тому числі активної частини).

На думку деяких авторів, традиційні методи аналізу основних фондів мають низку недоліків, оскільки не враховують життєвий цикл підприємства, екологічні аспекти функціонування основних фондів, специфіку функціонування окремого підприємства.

Розмір та технологічна новізна основних виробничих фондів, а також їх технічний стан значною мірою формують потенційний обсяг послуг та товарів, які можуть бути вироблені. Фактичний випуск безпосередньо залежить від ступеня використання устаткування. Це підкреслює необхідність аналізу забезпечення виробництва основними фондами, їх технічного стану та використання, а також оцінки їх впливу на збільшення обсягу продукції та послуг і виконання виробничих завдань.

Основні засоби втрачають свою вартість із старінням. Оскільки вони забезпечують довгостроковий дохід, ці активи списуються на витрати інакше, ніж інші статті. Матеріальні активи підлягають періодичній амортизації,

Певна сума вартості активу щорічно списується на витрати. Вартість активу зменшується разом із сумою його амортизації на балансі компанії. Тоді корпорація може зіставити вартість активу з його довгостроковою вартістю.

Те, як підприємство амортизує актив, може призвести до того, що його балансова вартість (вартість активу, яка відображається в балансі) буде

відрізнитися від поточної ринкової вартості (SMV), за якою можна продати актив. Земля – це один з основних засобів, який не підлягає амортизації

Придбання або вибуття основного засобу реєструється у звіті. Придбання основних засобів означає відтік грошових коштів (негативний) для компанії, а продаж — приплив грошових коштів (позитивний).

Якщо вартість активу падає нижче його балансової вартості, актив підлягає знеціненню. Це означає, що його зареєстровану вартість у балансі коригують у бік зменшення, щоб відобразити, що він переоцінений порівняно з ринковою вартістю.

Коли основний актив досягає кінця свого терміну корисного використання, його зазвичай утилізують шляхом продажу за ліквідаційною вартістю. Це оціночна вартість активу, якщо він був розбитий і проданий частинами. У деяких випадках актив може застаріти і, отже, буде утилізований без отримання будь-якої винагороди. У будь-якому випадку, основні засоби списуються з балансу, оскільки вони більше не використовуються компанією

Інформація про активи корпорації допомагає створити точну фінансову звітність, оцінити бізнес і провести ретельний фінансовий аналіз. Інвестори та кредитори використовують ці звіти, щоб визначити фінансовий стан компанії та вирішити, купувати акції чи позичати гроші для бізнесу.

Аналіз складу, динаміки та структури основних фондів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР представлений в Таблиці 2.3.

Аналіз привів до декількох висновків:

- Види основних фондів залишалися стабільними протягом 2020-2022 років;

- Будівлі, споруди та передавальні пристрої становили 99,9% основних фондів, що складаються майже повністю з вартості житлового фонду ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР.

Таблиця 2.3

## Аналіз складу, динаміки та структури основних засобів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Види (групи) основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло продовж року		Вибуло продовж року		Наявність на кінець року		Відхилення	
	тис. грн.	% у загальній вартості	тис. грн.	% у загальній вартості	тис. грн.	% у загальній вартості	тис. грн.	% у загальній вартості	±	%
2012 рік										
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	459187	99,911	65689	99,90	43	100	524833	99,909	65646	14,30
Машини та устаткування	25	0,005	-	-	-	-	25	0,005	-	-
Транспортні засоби	139	0,030	-	-	-	-	139	0,026	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	10	0,002	-	-	-	-	10	0,002	-	-
Інші основні засоби	193	0,042	64	0,10	-	-	257	0,049	64	33,16
Малоцінні необоротні матеріальні активи	44	0,010	4	0,01	-	-	48	0,009	4	9,09
РАЗОМ	459598	100	65757	100	43	100	525312	100	65714	14,30
2013 рік										
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	524833	99,909	3602	97,62	12	52,17	528423	99,895	3590	0,68
Машини та устаткування	25	0,005	-	-	-	-	25	0,005	-	-
Транспортні засоби	139	0,026	-	-	1	4,35	138	0,026	-1	-0,72
Інструменти, прилади, інвентар	10	0,002	-	-	6	26,09	4	0,001	-6	-60,00
Інші основні засоби	257	0,049	78	2,11	2	8,70	333	0,063	76	29,57
Малоцінні необоротні матеріальні активи	48	0,009	10	0,27	2	8,70	56	0,011	8	16,67
РАЗОМ	525312	100	3690	100	23	100	528979	100	3667	0,70
2014 рік										
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	528423	99,895	1626	99,75	-	-	530049	99,894	1626	0,31
Машини та устаткування	25	0,005	-	-	-	-	25	0,005	-	-
Транспортні засоби	138	0,026	-	-	-	-	138	0,026	-	-
Інструменти, прилади, інвентар	4	0,001	-	-	-	-	4	0,001	-	-
Інші основні засоби	333	0,063	-	-	-	-	333	0,063	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	56	0,011	4	0,25	-	-	60	0,011	4	7,14
РАЗОМ	528979	100	1630	100	-	-	530609	100	1630	0,31

На основі даних Таблиці 2.4 були розраховані показники стану та руху основних фондів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.4

Відомості про стан основних засобів, що перебувають на балансі

**ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР**

Показник	На початок 2020 р.	На кінець 2020 р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.
Залишкова вартість	196974	225309	226238	225109
Первісна вартість	459598	525312	528979	530609
Знос	262624	300003	302741	305500

Результати показують, що протягом 2020-2022 років загальний рівень придатності основних фондів залишався майже незмінним – за 3 роки рівень придатності знизився лише на 0,09%, в той час як рівень зносу на кінець 2022 року становив 57,58%.

Найвищий коефіцієнт оновлення був у 2020 році – 12,52%, не перевищуючи 1% у 2021-2022 роках.

Протягом 2022 року вибуття основних засобів не відбувалося, але у попередні 2020-2021 рр. вибуло 0,009 % та 0,004 % відповідно. В загальному підсумку коефіцієнт приросту мав додатне значення, але сам процес нарощування вартості значно уповільнився у 2020-2022 рр.

Розрахунок та аналіз показників ефективності використання основних засобів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР наведені в табл. 2.6.

Результати вказують на вкрай неефективне використання основних засобів на досліджуваному підприємстві.

У 2022 році фондоддача дорівнювала 0,0058 грн./грн. – тобто 1 грн вартості основних засобів принесла 0,58 коп. доходу, що навіть менше, ніж у 2020 році.

Протягом 2020-2021 років основна діяльність проаналізованого підприємства була збитковою, тому рентабельність основних засобів не розраховувалась.

Аналіз технічного стану та руху основних засобів ХАРКІВСЬКИЙ  
ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Показник	Формула	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від	
					2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт придатності на початок року	$K_{\text{придат.п.р.}} = \frac{\Phi_{\text{зал.п.р.}}}{\Phi_{\text{п.р.}}}$	0,4286	0,4289	0,4277	-0,0009	-0,0012
Коефіцієнт придатності на кінець року	$K_{\text{придат.к.р.}} = \frac{\Phi_{\text{зал.к.р.}}}{\Phi_{\text{к.р.}}}$	0,4289	0,4277	0,4242	-0,0047	-0,0034
Коефіцієнт зносу на початок	$K_{\text{зносу.п.р.}} = 1 - K_{\text{придат.п.р.}}$	0,5714	0,5711	0,5723	0,0009	0,0012
Коефіцієнт зносу на кінець	$K_{\text{зносу.к.р.}} = 1 - K_{\text{придат.к.р.}}$	0,5711	0,5723	0,5758	0,0047	0,0034
Коефіцієнт оновлення	$K_{\text{оновл.}} = \frac{\Phi_{\text{вв.}}}{\Phi_{\text{к.р.}}}$	0,1252	0,0070	0,0031	-0,1221	-0,0039
Коефіцієнт вибуття	$K_{\text{виб.}} = \frac{\Phi_{\text{виб.}}}{\Phi_{\text{п.р.}}}$	0,00009	0,00004	-	-0,00009	-0,00004
Коефіцієнт приросту	$K_{\text{прир.}} = \frac{\Phi_{\text{вв.}} - \Phi_{\text{виб.}}}{\Phi_{\text{п.р.}}}$	0,1430	0,0070	0,0031	-0,1399	-0,0039

Для 2022 року вона склала 0,02%, тобто 1 грн основних засобів принесла підприємству 0,02 коп. прибутку.

Було б цікаво розглянути, як це відображено в моделі (для порівняння обрано 2022 та 2020 роки):

$$Q = \bar{\Phi} \cdot f_0$$

Вплив чинників можна наприклад визначити, із застосуванням метода абсолютних різниць.

Загальна зміна доходу від надання послуг:

$$\Delta Q = Q_1 - Q_0 = 3065 - 2988 = 77 \text{ тис. грн.},$$

в тому числі

- за рахунок збільшення середньорічної вартості ОЗ

$$\Delta Q_{\Delta \bar{\Phi}} = (\bar{\Phi}_1 - \bar{\Phi}_0) \cdot f_0 = (529794 - 492455) \cdot 0,0061 = 226,56 \text{ тис. грн.},$$



Таблиця 2.6

## Аналіз ефективності використання основних засобів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР

Показник	Од. вим.	Формула для розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення					
						±			%		
						2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.	2022р. від 2021 р.	2021 р. від 2021 р.	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2020 р.
Фондовіддача	грн./грн.	$f_v = \frac{Q}{\Phi}$	0,0061	0,0057	0,0058	-0,0004	0,0001	-0,0003	-5,96	1,39	-4,65
Фондомісткість	грн./грн.	$f_m = \frac{\bar{\Phi}}{Q}$	164,81	175,25	172,85	10,44	-2,39	8,04	6,33	-1,37	4,88
Фондоозброєність	тис. грн./особу	$f_{озбр.} = \frac{\bar{\Phi}}{N_{обл.}}$	5183,74	5922,98	6880,44	739,25	957,46	1696,70	14,26	16,17	32,73
Рентабельність основних засобів	%	$R_{\Phi} = \frac{\Pi}{\Phi} \cdot 100\%$			0,02						

- за рахунок зміни фондівддачі

$$\Delta Q_{\Delta f} = \bar{\Phi}_1 \cdot (f_1 - f_0) = 529794 \cdot (0,0058 - 0,0061) = -149,56 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка (баланс факторів):

$$\Delta Q = \Delta Q_{\Delta \bar{\Phi}} + \Delta Q_{\Delta f} = 226,56 + (-149,56) = 77 \text{ тис. грн.}$$

У 2022 році дохід від послуг був на 77 тисяч гривень вищим, ніж у 2020 році. Це було обумовлено певними факторами. Дохід від реалізованих послуг зріс на 225,56 тисячі гривень у 2022 році завдяки збільшенню середньорічної вартості основних засобів. Водночас, відзначене зниження ефективності їх використання спричинило зменшення доходу від надання послуг на 149,56 тисяч гривень у 2022 році порівняно з 2020 роком.

2.3.2. Аналіз використання оборотних коштів та матеріальних ресурсів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР.

Фінансовий стан підприємств безпосередньо залежить від складу, розміщення, ефективності використання та структури джерел фінансування оборотних активів. Економічний аналіз відіграє важливу роль у вирішенні питання повного забезпечення підприємств необхідними матеріальними ресурсами та ефективного їх використання, що потрібно для нормального функціонування виробничого процесу.

У Таблиці 2.7 наведено аналіз складу, динаміки та структури оборотного капіталу ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР.

Результати показують, що середні залишки оборотного капіталу підприємства зростають щороку – збільшившись на 67,5 тисяч гривень або 1,36% у 2022 році порівняно з попереднім, а загалом майже подвоївшись за 2 роки. Найбільші зміни у 2020-2022 роках стосувалися такого: дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла у 611 разів з 2,5 тисячі гривень до 1528 тисяч гривень; інша поточна

Таблиця 2.7

## Відомості про склад та динаміку оборотних коштів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Показник	Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.			Відхилення 2022р. від				Структура, %			Структурні зрушення, % 2022р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.		2021 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.
				±	%	±	%					
Виробничі запаси, в т.ч.	41	43,5	47	6	14,63	3,5	8,05	1,20	0,87	0,93	-0,27	0,06
сировина та матеріали	22,5	25,5	27,5	5	22,22	2	7,84	54,88	58,62	58,51	3,63	-0,11
малоцінні та швидкозношувані предмети	18,5	18	19,5	1	5,41	1,5	8,33	45,12	41,38	41,49	-3,63	0,11
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2,5	19,5	1528	1525,5	61020	1508,5	7735,90	0,07	0,39	30,31	30,23	29,91
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4,5	2,5	1,5	-3	-66,67	-1	-40	0,13	0,05	0,03	-0,10	-0,02
Інша поточна дебіторська заборгованість	3042	4606,5	3125,5	83,5	2,74	-1481	-32,15	89,39	92,60	61,99	-27,40	-30,61
Грошові кошти	42	13	8,5	-33,5	-79,76	-4,5	-34,62	1,23	0,26	0,17	-1,07	-0,09
Інші оборотні активи	268,5	288	330	61,5	22,91	42	14,58	7,89	5,79	6,55	-1,35	0,76
Витрати майбутніх періодів	2,5	1,5	1,5	-1	-40,00	0	0	0,07	0,03	0,03	-0,04	0,00
РАЗОМ	3403	4974,5	5042	1639	48,16	67,5	1,36	100	100	100		
в тому числі												
оборотні виробничі фонди	43,5	45	48,5	5	11,49	3,5	7,78	1,28	0,90	0,96	-0,32	0,06
фонді обігу	3359,5	4929,5	4993,5	1634	48,64	64	1,30	98,72	99,10	99,04	0,32	-0,06

дебіторська заборгованість скоротилася майже на третину (-1481 тисяча гривень) у 2022 році порівняно з 2021 роком; грошові кошти значно зменшилися у відносному вираженні.

Станом на кінець 2022 року найбільшу частку в структурі оборотного капіталу ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР мали інші поточні зобов'язання та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що разом становили 92,33% загальної вартості оборотних коштів підприємства. Ця заборгованість сформована із заборгованості клієнтів за спожиті послуги.

Запаси становлять менше 1% оборотного капіталу підприємства, при цьому матеріали складають 58,5%, а малоцінні та швидкозношувані предмети - 41,5%. Загалом, оборотні виробничі фонди ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР становлять 0,96%, а фонди обігу відповідно - 99,04%. Це пояснюється особливостями діяльності – робота виключно за передзамовленням, що не передбачає створення значних запасів на складах підприємства.

Ефективність використання оборотного капіталу та матеріальних ресурсів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР можна оцінити за Таблицею 2.8.

Розрахунки вказують на вкрай неефективне використання оборотного капіталу - коефіцієнт оборотності не перевищує 1, тобто на 1 оборот йде більше року або 600 днів, що істотно ускладнює діяльність.

Результати коефіцієнта закріплення вказують, що в 2022 році необхідно було інвестувати 1,65 копійки, щоб отримати 1 гривню доходу від послуг.

Водночас, показники ефективності використання матеріалів демонструють стійке покращення протягом 2020-2022 років: матеріаловіддача зросла на 45,83% з 4,64 грн/грн до 6,77 грн/грн, тобто в 2022 році кожна гривня, витрачена на матеріали, принесла 6,77 грн доходу від послуг.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та ефективності використання оборотних коштів та матеріальних ресурсів підприємства

Показник	Од. вим.	Формула для розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від			
						2020 р.		2021 р.	
						±	%	±	%
Середні залишки оборотних коштів	тис. грн.	$\overline{OK}$	3403	4974,5	5042	1639	48,16	67,5	1,36
Матеріальні витрати	тис. грн.	M	644	581	453	-191	-29,66	-128	-22,03
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	об./рік	$K_{об.} = \frac{Q}{\overline{OK}}$	0,878	0,605	0,608	-0,270	-30,77	0,003	0,53
Коефіцієнт закріплення оборотних коштів	грн.	$K_s = \frac{\overline{OK}}{Q}$	1,139	1,654	1,645	0,506	44,44	-0,009	-0,53
Тривалість одного обороту оборотних коштів	дні	$T_{об.} = \frac{T_{п.} \cdot \overline{OK}}{Q_p}$	415,69	603,62	600,43	184,74	44,44	-3,19	-0,53
Матеріаловіддача	грн./грн.	$MB = \frac{Q}{M}$	4,64	5,18	6,77	2,13	45,83	1,59	30,69
Матеріаломісткість	грн./грн.	$MM = \frac{M}{Q}$	0,22	0,19	0,15	-0,07	-31,43	-0,05	-23,48
Питома вага матеріальних витрат в структурі витрат	%	$\Pi_m = \frac{M}{C}$	18,80	18,04	15,30	-3,49	-18,58	-2,74	-15,18

Покращення ефективності використання матеріалів супроводжується зменшенням їх частки в структурі собівартості послуг.

Загальні зміни чистого доходу від реалізації послуг в цілому та під впливом зміни середніх залишків оборотного капіталу й ефективності його використання розраховуються за моделлю

$$Q = \overline{OK} \cdot K_{об}$$

та наступним алгоритмом:

а) загальна зміна чистого доходу від реалізації послуг в 2022 р. порівняно з 2021 р.:

$$\Delta Q = Q_1 - Q_0 = 3065 - 3008 = 57 \text{ тис. грн.},$$

б) вплив зміни середнього залишку оборотних коштів

$$\Delta Q_{\Delta \overline{OK}} = \Delta \overline{OK} \cdot K_{об_0} + \frac{\Delta \overline{OK} \cdot \Delta K_{об}}{2} = 67,5 \cdot 0,605 + \frac{67,5 \cdot 0,003}{2} = 40,82 \text{ тис. грн.};$$

б) вплив зміни коефіцієнту оборотності

$$\Delta Q_{\Delta K_{об}} = \overline{OK}_0 \cdot \Delta K_{об} + \frac{\Delta \overline{OK} \cdot \Delta K_{об}}{2} = 4974,5 \cdot 0,003 + \frac{67,5 \cdot 0,003}{2} = 16,18 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка розрахунків:

$$\Delta Q = \Delta Q_{\Delta \overline{OK}} + \Delta Q_{\Delta K_{об}} = 40,82 + 16,18 = 57 \text{ тис. грн.}$$

Зростання середньорічної вартості оборотного капіталу дозволило досліджуваному підприємству додатково отримати дохід у розмірі 40,82 тисячі гривень.

Водночас, відзначене підвищення ефективності використання оборотних коштів, що виражається зростанням коефіцієнта оборотності на 0,003 од./рік, призвело до отримання додаткового доходу в розмірі 16,18 тисячі гривень. Загалом, у 2020 році порівняно з 2021 роком дохід від наданих послуг зріс на 57 тисяч гривень.

Одним з важливих аспектів оцінки ефективності використання матеріальних витрат є визначення впливу зміни суми матеріальних витрат та матеріаловіддачі на зміну обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні.

$$Q = M \cdot MB$$

за наступним алгоритмом

а) вплив зміни суми матеріальних витрат на виробництво продукції

$$\Delta Q_{\Delta M} = \Delta M \cdot MB_0 = (M_1 - M_0) \cdot MB_0 = (453 - 581) \cdot 5,18 = -662,69 \text{ тис. грн.};$$

б) вплив зміни ефективності використання матеріальних витрат - матеріаловіддачі

$$\Delta Q_{\Delta MB} = M_1 \cdot \Delta MB = M_1 \cdot (MB_1 - MB_0) = 453 \cdot (6,77 - 5,18) = 719,69 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка розрахунків:

$$\Delta Q = \Delta Q_{\Delta M} + \Delta Q_{\Delta MB} = (-662,69) + 719,69 = 57 \text{ тис. грн.}$$

З огляду на те, що в 2022 р. мало місце підвищення ефективності використання матеріальних витрат, що виражалось зростанням показника матеріаловіддачі, підприємство отримало додатково за рахунок цього 719,69 тис. грн. порівняно з 2021 р., при цьому скорочення матеріальних витрат на 22,03 % спонукало скорочення досліджуваного показника – чистий дохід від реалізації послуг скоротився на 662,69 тис. грн.

### 2.3.3. Аналіз використання трудових ресурсів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Використання трудових ресурсів є найважливішим елементом систем управління та організації для ефективного управління персоналом. Формулювання кадрової політики, яка точно визначає всі цілі та завдання і встановлює принципи підбору, розстановки та розвитку персоналу, є вкрай важливим для покращення ефективності людського капіталу.

Як відомо, виробничий потенціал підприємства формується на основі наявності та ефективного використання засобів праці, предметів праці та власне трудових ресурсів, при цьому аналіз проводиться відповідно.

Оцінка кадрового потенціалу та ефективності його використання є вектором для прийняття рішень у сфері кадрового забезпечення.

З виникненням ринкової економіки аналіз трудових відносин набув зростаючої важливості, оскільки високоякісна і кваліфікована робоча сила є дуже цінною і конкурентоспроможною на ринку праці, розширюючи межі аналітичних досліджень. Критерії оптимізації включають не лише економічні, але й соціальні параметри.

Економічна та соціальна захищеність праці, з одного боку, та спеціальні умови праці, з іншого, складають галузь ґрунтовних аналітичних досліджень потенціалу підприємства.

Не менш важливо точно оцінювати використання організаційних ресурсів за допомогою основних показників діяльності підприємства.

Аналіз трудових ресурсів становить одну зі складових формування і використання виробничого потенціалу підприємства.

Оцінка використання трудових ресурсів починається з оцінки забезпеченості ними підприємства (Таблиця 2.9).

Протягом 2020-2022 років на досліджуваній компанії спостерігалось безперервне скорочення персоналу. Кількість працівників за цей період скоротилася на 18 осіб або приблизно на 19%.

Це стосувалося зокрема фахівців та рядових працівників. Однією з причин є прагнення менеджменту оптимізувати чисельність персоналу для скорочення відповідних витрат. Інша полягає у невдоволеності працівників умовами та низьким рівнем оплати праці.

Аналіз структури трудових ресурсів показав, що виробничі працівники становлять найбільшу частку в структурі персоналу компанії.

Відповідно до даних Таблиці 2.9, кількість робітничих кадрів щорічно скорочується, в той час як динаміка їх частки не має стійкої однозначної тенденції.

У 2021 році порівняно з 2020 роком цей показник навіть зріс на 0,05% незважаючи на зменшення кількості працівників на 7 осіб, оскільки скорочення торкнулося майже всіх категорій персоналу, спричиняючи несуттєві структурні зміни.



Більш помітне скорочення кількості робітників при одночасному збільшенні кількості керівників та офісних працівників у 2022 році вже мало більший вплив на структуру персоналу.

Частка робітників і фахівців скоротилася, в той час як частка керівників і службовців зросла.

Склад робітників постійно змінюється і рух робочої сили наведено у табл. 2.9.

Результати вказують на деяке пришвидшення плинності кадрів в аналізованій компанії в 2022 році порівняно з 2021 роком.

Водночас, кількість найманих минулого року на 11,76% менше, ніж за рік до того, тоді як кількість звільнених залишилася на тому ж рівні, однак коефіцієнт плинності зі звільнення навпаки зріс на 4,38%. ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР має справу з досить високим рівнем плинності кадрів.

Як у 2022, так і в 2020 році, 100% звільнень становили добровільні звільнення та порушення трудової дисципліни. Це має спонукати менеджмент з'ясувати першопричини добровільних звільнень. У 2022 році робоча сила змінилася на 51,95%, а стабільність персоналу впала нижче 50%.

Кількість нових співробітників значно менша за кількість звільнених, що вказує на скорочення робочих місць в компанії, що підтверджують розраховані коефіцієнти заміщення робочої сили.

Наступним кроком оцінки використання трудових ресурсів є аналіз робочого часу в ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР. Повнота використання людського капіталу оцінюється за кількістю відпрацьованих днів і годин одним співробітником за проаналізований період, а також за мірою використання фонду робочого часу (Таблиця 2.11).

Відпрацьовані години становили 80,61%, тоді як невідпрацьовані – 19,39%.

Таблиця 2.9

## Аналіз забезпеченості та структури трудових ресурсів ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Категорія персоналу	Наявність, осіб			Відхилення 2022 р. від				Структура, %			Структурні зрушення, % 2022 р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.		2021 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.
				±	%	±	%					
Керівники	3	2	4	1	33,33	2	100	3,03	2,76	4,84	1,81	2,08
Фахівці	8	7	6	-2	-25	-1	-14,29	8,48	8,28	7,26	-1,22	-1,02
Службовці	3	3	4	1	33,33	1	33,33	3,03	3,45	5,65	2,62	2,2
Робітники	81	74	63	-18	-22,22	-11	-14,86	85,46	85,51	82,25	-3,21	-3,26
Разом	95	86	77	-18	-18,95	-9	-10,47	100	100	100	-	-

Таблиця 2.10

## Аналіз руху робочої сили

Показники	Умовне позначення, формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
					2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
					±	%	±	%
Середньооблікова кількість штатних працівників	$\bar{N}_{обл.}$	95	89	77	-6	-6,32	-12	-13,48
Прийнято працівників	$N_{пр.}$	12	17	15	5	41,67	-2	-11,76
Вибуло працівників, з них з причини:	$N_{виб.}$	21	25	25	4	19,05	0	0
- зміни в організації виробництва та праці		-	1	-			-	-
- за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни		21	24	25	3	14,29	1	4,17
4. Коефіцієнт обороту:					0			
- з прийому, %	$K_{п} = \frac{N_{пр.}}{N_{обл.}} \cdot 100\%$	12,63	19,10	19,48	6,47	-	0,38	-
- з вибуття, %	$K_{в} = \frac{N_{виб.}}{N_{обл.}} \cdot 100\%$	22,11	28,09	32,47	5,98	-	4,38	-
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	$K_{пл} = \frac{N_{надл.}}{N_{обл.}} \cdot 100\%$	22,11	26,97	32,47	4,86	-	5,50	-
6. Коефіцієнт загального обороту, %	$K_{заг} = \frac{N_{пр.} + N_{виб.}}{N_{обл.}} \cdot 100\%$	34,74	47,19	51,95	12,45	-	4,76	-
7. Коефіцієнт заміщення робочої сили, %	$K_{з} = \frac{N_{пр.}}{N_{виб.}} = \frac{K_{п}}{K_{в}}$	57,14	68	60	10,86	-	-8	-
8. Коефіцієнт стабільності кадрів, %	$K_{ст} = \frac{N_{пост.}}{N_{обл.}} \cdot 100\%$	65,26	52,81	48,05	-12,45	-	-4,76	-

Таблиця 2.11

## Динаміка використання робочого часу ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР

Назва показників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення				Структура, %			Структурні зрушення, %	
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.		2020 р.	2021р	2022 р.	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
				±	%	±	%					
Фонд робочого часу, усього	190025	178113	156094	-11912	-6,27	-22019	-12,36	100	100	100		
Відпрацьований час	148419	140550	125830	-7869	-5,30	-14720	-10,47	78,10	78,91	80,61	0,81	1,70
Невідпрацьований час, з нього з причин:	41606	37563	30264	-4043	-9,72	-7299	-19,43	21,90	21,09	19,39	-0,81	-1,70
- щорічних відпусток	14815	13025	11822	-1790	-12,08	-1203	-9,24	35,61	34,68	39,06	-0,93	4,39
- тимчасової непрацездатності	4215	3521	1685	-694	-16,47	-1836	-52,14	10,13	9,37	5,57	-0,76	-3,81
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1023	1241	875	218	21,31	-366	-29,49	2,46	3,30	2,89	0,85	-0,41
- переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	21458	19712	15780	-1746	-8,14	-3932	-19,95	51,57	52,48	52,14	0,90	-0,34
- інших причин	95	64	102	-31	-32,63	38	59,38	0,23	0,17	0,34	-0,06	0,17
Відпрацьовано в середньому за рік одним працівником:						0						
днів	223,19	222,42	226,97	-0,76	-0,05	4,54	2,04					
годин	1562,31	1579,21	1634,16	16,91	241,55	54,94	3,48					
Середня тривалість робочого дня, годин	7	7,1	7,2	0,1	1,43	0,1	1,41					

Основними причинами невідпрацьованого часу були щорічні відпустки (39,06%) та переведення на неповний робочий день чи тиждень з фінансових міркувань (головна причина невідпрацьованого часу).

Позитивно виглядає скорочення невідпрацьованого часу через тимчасову непрацездатність майже на 71,85%, частка знизилася з 9,37% до 5,51%. Проблеми з платоспроможністю та нестачею готівки спричинили зростання невідпрацьованого часу внаслідок переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин.

Кількісний вплив факторів можна визначити за такою моделлю:

$$\text{ФРЧ} = \bar{N}_{\text{обл.р.}} \cdot T_{\text{еф.}} \cdot \bar{T}$$

де  $\bar{N}_{\text{обл.р.}}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

$T_{\text{еф.}}$  – кількість днів відпрацьована в середньому одним робітником;

$\bar{T}$  – середня тривалість робочого дня, год.

Загальна зміна фонду робочого часу в 2014 р. порівняно з 2013 р. дорівнює:

$$\Delta \text{ФРЧ} = \text{ФРЧ}_1 - \text{ФРЧ}_0 = 125830 - 140550 = -14720 \text{ год.},$$

в тому числі за рахунок

- зміни чисельності працівників

$$\Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \bar{N}_{\text{обл.р.}}} = \frac{\text{ФРЧ}_0 \cdot \Delta \bar{N}_{\text{обл.р.}} \%}{100\%} = \frac{140550 \cdot (-13,48)\%}{100\%} = -18950,56 \text{ людино-годин},$$

де  $\Delta \bar{N}_{\text{обл.р.}} \%$  - відносна зміна середньооблікової чисельності працівників;

- цілодобових простоїв

$$\begin{aligned} \Delta \text{ФРЧ}_{\Delta T_{\text{еф.}}} &= \frac{(\text{ФРЧ}_0 + \Delta \text{ФРЧ}_{\Delta \bar{N}_{\text{обл.р.}}}) \cdot \Delta T_{\text{еф.}} \%}{100\%} = \\ &= \frac{(140550 + (-18950,56)) \cdot 2,04\%}{100\%} = 2482,92 \text{ людино-днів}, \end{aligned}$$

де  $\Delta T_{\text{еф.}} \%$  - відносна зміна кількості днів відпрацьованих в середньому одним працівником;

- зміни середньої тривалості робочого дня

$$\Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{T}} = \frac{(\text{ФРЧ}_0 + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{N}_{\text{обл.р.}}} + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta T_{\text{эф.}}}) \cdot \Delta\bar{T}\%}{100\%} =$$

$$= \frac{(140550 + (-18950,56) + 2482,92) \cdot 1,41\%}{100\%} = 1747,64 \text{ людино-годин,}$$

де  $\Delta\bar{T}\%$  - відносна зміна середньої тривалості робочого дня.

Перевірка:

$$\Delta\text{ФРЧ} = \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{N}_{\text{обл.р.}}} + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta T_{\text{эф.}}} + \Delta\text{ФРЧ}_{\Delta\bar{T}} =$$

$$= (-18950,56) + 2482,92 + 1747,64 = 14720 \text{ людино-годин.}$$

За результатами аналізу фонду робочого часу спостерігається зростання на 4230,56 год. за рахунок саме збільшення кількості робочих днів продовж всього року та середньої тривалості робочого дня. Загальне скорочення чисельності працівників мало негативний вплив показник що досліджувався – він зменшився відповідно на 18950,56 год. Фонд робочого часу в звітному році порівняно з попереднім скоротився майже на 14,72 тис. л.-годин.

Оцінка складу фонду оплати праці та інших виплат по ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР наведена в табл. 2.12.

Фонд оплати праці в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. скоротився майже на 19,6 тис. грн. або 0,85 %. Скорочення фонду основної заробітної плати склало 77,7 тис. грн. або 3,93 %.

Зростання витрат на оплату праці спостерігалось за показником фонду додаткової заробітної плати (62,8 тис. грн. або 19,39 %, в структурі яких в 2022 р. 45,67 % становили надбавки та доплати до тарифних ставок) та посадових окладів, сума яких збільшилась на 44,9 тис. грн., не зважаючи на фактичне скорочення чисельності персоналу підприємства.

Продовжуючи аналіз ФЗП необхідно встановити відповідність між темпами зростання середньої заробітної плати і відповідно темпами зростання продуктивності праці. Розрахунок цих показників зазвичай проводиться за формулами:

Таблиця 2.12

## Склад фонду оплати праці та інших виплат ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИВЕНТАР

Назва показників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення				Структура, %			Структурні зрушення, %	
				2021 р. від 2022 р.		2022 р. від 2021 р.		2020р	2021 р.	2022 р.	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
				±	%	±	%					
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	2343,7	2307,5	2287,9	-36,2	-1,54	-19,6	-0,85	100	100	100	0,00	0,00
Фонд основної заробітної плати	2017,4	1978,7	1901	-38,7	-1,92	-77,7	-3,93	86,08	85,75	83,09	-0,33	-2,66
Фонд додаткової заробітної плати, з нього	318,4	323,9	386,7	5,5	1,73	62,8	19,39	13,59	14,04	16,90	0,45	2,87
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	129,4	131,7	176,6	2,3	1,78	44,9	34,09	40,64	40,66	45,67	0,02	5,01
Заохочувальні та компенсаційні виплати	7,9	4,9	0,2	-3	-37,97	-4,7	-95,92	0,34	0,21	0,01	-0,12	-0,20
Оплата за невідпрацьований час	187,4	192,2	210,1	4,8	2,56	17,9	9,31					

$$I_{зп} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0},$$

де  $I_{зп}$  – індекс середньої заробітної плати;

$ЗП_1$  – середня заробітна плата за звітний період, грн.;

$ЗП_0$  – середня заробітна плата за попередній період, грн.

$$I_{пт} = \frac{ПТ_1}{ПТ_0},$$

де  $I_{пт}$  – індекс продуктивності праці;

$ПТ_1$  – середня продуктивність праці у звітному періоді, грн.;

$ПТ_0$  – середня продуктивність праці у попередньому періоді, грн.

$$K_o = \frac{I_{пт}}{I_{зп}},$$

де  $K_o$  – коефіцієнт випередження.

Якщо брати до уваги зміну співвідношень між темпами зростання продуктивності праці та її оплатою, то можна визначити суми економії або перевитрати ФЗП :

$$\pm \Delta_{фзп} = ФЗП_{ф} \cdot \frac{I_{зп} - I_{пт}}{I_{зп}},$$

де  $ФЗП_{ф}$  – фактичний фонд заробітної плати у звітному періоді, тис. грн.

Для оцінки ефективності використання коштів на оплату праці необхідно проаналізувати показники обсягу виробництва продукції в діючих цінах, суму виручки і валового прибутку від реалізації на гривню заробітної плати.

Необхідні розрахунки представлені в табл. 2.13.

З отриманих в табл. 2.13 результатів можна зробити ряд наступних висновків:

- спостерігається підвищення ефективності використання коштів на оплату праці, що видно з динаміки доходів на 1 грн. витрат на оплату праці;
- в 2022 р. на кожну гривню, що була витрачена на заробітну плату персоналу підприємства було отримано 5 коп. валового прибутку;



Показники ефективності використання фонду оплати праці  
ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Доход від надання послуг, тис. грн.	2988	3008	3065
Прибуток (збиток) від надання послуг, тис. грн.	-438	-212	105
Фонд оплати праці, тис. грн.	2343,7	2307,5	2287,9
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн./особу	31,45	33,80	39,81
Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн./особу	2055,88	2160,58	2476,08
Абсолютні показники ефективності використання коштів на оплату праці			
Доход від надання послуг на 1 грн. витрат	1,27	1,30	1,34
Сума валового прибутку на 1 грн. витрат	-	-	0,05

Відносні показники ефективності використання коштів на оплату праці			
Індекс середньої заробітної плати		1,0509	1,1460
Індекс продуктивності праці		1,0747	1,1778
Коефіцієнт випередження		1,0226	1,0277
Сума економії або перевитрати ФЗП		-52,25	-63,45

- продовж 2020-2022 рр. спостерігається певне випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної, що свідчить про ефективне використання коштів на оплату праці;
- ефективне використання коштів на оплату праці також підтверджено отриманими значеннями економії ФЗП.

#### 2.3.4. Аналіз витрат ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Аналіз витрат є корисним інструментом для вдосконалення управління проектами та прогнозування потенційних прибутків для компанії.

Аналіз витрат дозволяє фахівцям приймати рішення щодо майбутніх проектів, дозволяючи їм зважувати свої витрати та їхні прибутки.

Якщо вартість проекту вища за прогнозований заробіток, професіонали можуть внести в проект необхідні зміни, щоб збільшити заробіток або зменшити витрати. Це допомагає підтримувати прибутковість, не жертвуючи основними проектами компанії.

Аналіз витрат гарантує, що компанії залучають зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень. Зацікавлені сторони є необхідною частиною бізнес-операцій, оскільки вони роблять внесок у компанію та зацікавлені в проектах. Через це компаніям необхідно інформувати їх про відповідні дані про продуктивність.

Обмін інформацією про аналіз витрат може надати зацікавленим сторонам інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо бюджету та фінансової стратегії.

Аналіз витрат може допомогти виявити фінансові проблеми та знайти рішення. Якщо компанія відчуває труднощі в управлінні проектом, вона може використовувати аналіз витрат, щоб підтримувати організацію та отримати глибше розуміння своїх фінансів і майбутніх проектів.

Регулярні аналізи витрат можуть допомогти вам визначити, які фактори впливають на прибутковість проекту, і напряму їх вирішити.

Спосіб використання аналізу витрат може відрізнятися залежно від вашої цілі. Перш ніж почати, визначте, навіщо вам потрібен аналіз витрат, щоб краще зрозуміти, які змінні можна використовувати. Наприклад, ви можете отримати інформацію про бюджет із попередніх ініціатив, якщо ви робите аналіз витрат для створення бюджету проекту.

Наступним кроком є оцінка витрат, пов'язаних з проектом. Може бути корисно записати їх усіх у список, щоб він був доступним для подальших кроків. Обов'язково враховуйте будь-які несподівані витрати, пов'язані з проектом, і те, як витрати можуть змінюватися з часом.

Ось фактори, які слід враховувати при оцінці вартості:

- Прямі витрати: це витрати, пов'язані з кожною змінною продукту, як-от тип продукту, клієнт, послуга чи діяльність.
- Непрямі витрати: ці витрати не пов'язані безпосередньо з проектом, але компанія має включити їх у бюджет. Вони можуть включати орендну плату, комунальні та адміністративні витрати.
- Реальна вартість: Це вартість, пов'язана з фактичним виробництвом проекту, як-от вартість праці та матеріалів.
- Матеріальна вартість: Це вартість, пов'язана з підтримкою проекту, як-от придбання інструментів і оплата праці співробітників.
- Нематеріальні витрати: Фактори, які впливають на результат проекту, як-от зміни в рівнях виробництва чи зниження рівня задоволеності клієнтів, є нематеріальними витратами.

Для наступного кроку порівняйте поточний проект аналізу витрат із попередніми проектами. Ви можете використовувати цю інформацію для визначення подібних витрат і розрахунків, які можна включити в аналіз. Порівняння ваших даних з іншими проектами аналізу витрат може гарантувати, що ви матимете достатньо інформації для реалістичного розуміння своїх витрат і доходів.

Визначення зацікавлених сторін проекту є важливим для розрахунку точного аналізу витрат. Зацікавлені сторони - це особи або групи, які зацікавлені в проекті.

Вони можуть інвестувати гроші в проект або брати участь у його плануванні. Результати прибутку проекту впливають на зацікавлених сторін, тому для аналітиків важливо включати інформацію про зацікавлених сторін в аналіз витрат.

Коли ви оціните цінність аналізу витрат, важливо інтерпретувати результати, щоб ви могли вирішити, чи хочете ви продовжувати проект.

Загалом, якщо ваші результати відповідають цілі щодо прибутку, який ви хочете отримати від проекту, тоді було б гарною ідеєю продовжити проект.

Якщо аналіз витрат показує, що ви не досягнете своєї мети, подумайте про зниження вартості проекту або пошук шляхів збільшення прибутку.

В табл. 2.14 проведено аналіз складу, динаміки та структури операційних витрат ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР.

За даними табл. 2.14, операційні витрати досліджуваного підприємства ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР у звітному 2022 році на майже 239 тис. грн. , або відповідно на 5,73 % , нижче, ніж в попередньому році. Динаміка скорочення мала місце по всіх елементах, окрім амортизації.

Найбільше скорочення було характерне для матеріальних витрат, що пояснюється скороченням норм витрат матеріальних ресурсів та використанням їх дешевших варіантів. Зростання амортизаційних витрат пов'язане з надходженням певних об'єктів основних засобів.

Що стосується показника структури витрат, то його найбільша частка припадає саме на заробітну плату та нарахування на неї – що у загальній сумі в 2020 р. їх питома вага склала 83,23 %, що на 3,69 % більше, ніж в 2021 р.

Амортизація в структурі операційних витрат має найменшу питому вагу. Це пояснюється тим, що амортизації не підлягає житловий фонд, що перебуває на балансі ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР.

Для більшої наочності структура витрат наведена на рис. 2.1.

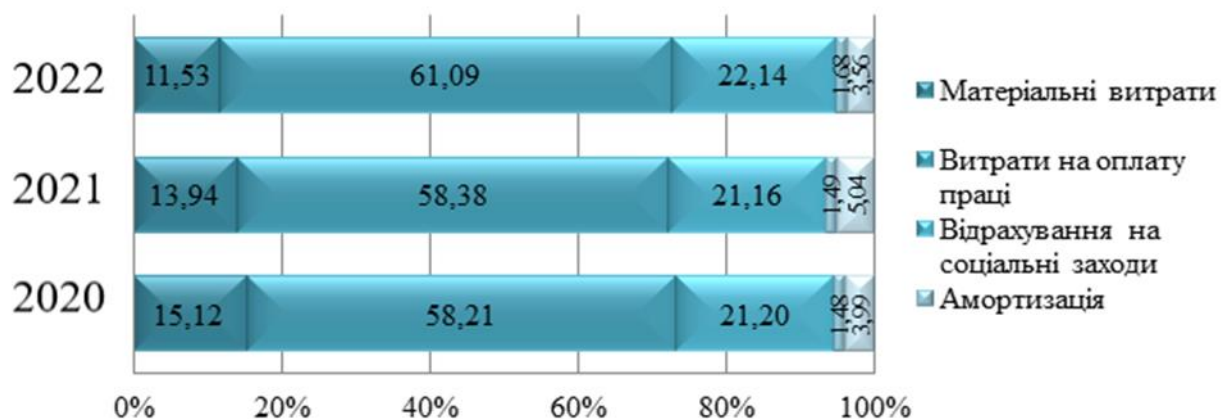


Рис. 2.1. Структура операційних витрат ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТІНВЕНТАР

Таблиця 2.14

## Аналіз операційних витрат ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР

Назва показників	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення				Структура, %			Структурні зрушення, %	
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
				±	%	±	%					
Матеріальні витрати	644	581	453	-63	-9,78	-128	-22,03	15,12	13,94	11,53	-1,18	-2,41
Витрати на оплату праці	2479	2434	2401	-45	-1,82	-33	-1,36	58,21	58,38	61,09	0,18	2,71
Відрахування на соціальні заходи	903	882	870	-21	-2,33	-12	-1,36	21,20	21,16	22,14	-0,05	0,98
Амортизація	63	62	66	-1	-1,59	4	6,45	1,48	1,49	1,68	0,01	0,19
Інші операційні витрати	170	210	140	40	23,53	-70	-33,33	3,99	5,04	3,56	1,05	-1,47
Разом	4259	4169	3930	-90	-2,11	-239	-5,73	100	100	100		

## Висновки до Розділу 2

Харківський завод Спортінвентар – українська компанія, яка є єдиним виробником спортивного інвентарю та обладнання на території України відповідно до стандартів якості. Вся продукція заводу виготовляється з матеріалів, які постачаються на виробництво з паспортами якості та відповідності. Компанія виробляє більше 500 найменувань спортивної продукції для різних видів спорту.

ХАЗ Спортінвентар є лідируючим заводом, що виробляє гімнастичне обладнання та інвентар для спортивних залів і відкритих майданчиків:

Завод відповідно до технічного завдання замовника володіє можливістю виробляти спортивне обладнання з будь-яких сертифікованих матеріалів, а так само при виготовленні можуть покриватися різними методами: методом порошкового напилення, високоякісної емаллю і електрохімічним способом.

Доходи Харківського заводу Спортінвентар від надання ним послуг протягом 2020-2022 рр. стабільно зростають - загалом за ці 3 роки вони збільшились на 77 тис. грн. що склало 2,58 %. На досліджуваному підприємстві спостерігається тенденція поступового скорочення витрат на 1 грн. наданих послуг, це безперечно свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Продовж 2020-2021 рр. діяльність підприємства була збитковою та нерентабельною, а в 2022 р. Харківський завод Спортінвентар вже мало прибуток у розмірі 105 тис. грн., при цьому рентабельність витрат склала майже 3,55 %.

Протягом 2020-2022 років загальний рівень придатності основних фондів залишався майже незмінним – за 3 роки рівень придатності знизився лише на 0,09%, в той час як рівень зносу на кінець 2022 року становив 57,58%.

середні залишки оборотного капіталу підприємства зростають щороку – збільшившись на 67,5 тисяч гривень або 1,36% у 2022 році порівняно з попереднім, а загалом майже подвоївшись за 2 роки.

Особливістю діяльності досліджуваного підприємства – робота виключно за передзамовленням, що не передбачає створення значних запасів на його складах.

Оцінка ефективності використання основних засобів та оборотних коштів вказує на невтішні результати - неефективне їх використання на Харківському заводі Спортінвентар.

Протягом 2020-2022 років на досліджуваній компанії спостерігалось безперервне скорочення персоналу. Кількість працівників за цей період скоротилася на 18 осіб або приблизно на 19%.

Це стосувалося зокрема фахівців та рядових працівників. Однією з причин є прагнення менеджменту оптимізувати чисельність персоналу для скорочення відповідних витрат. Інша полягає у невдоволеності працівників умовами та низьким рівнем оплати праці.

У 2022 році фонд робочого часу скоротився на 33,9 тисячі людино-годин або на 19,05% рік до року. Проте продуктивність праці поступово зростає.

Операційні витрати досліджуваного підприємства ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД СПОРТИНВЕНТАР у звітному 2022 році на майже 239 тис. грн. , або відповідно на 5,73 % , нижче, ніж в попередньому році. Динаміка скорочення мала місце по всіх елементах, окрім амортизації.

З усього зазначеного вище можна зробити висновок, що досліджуване підприємство перебуває в стані кризи, бо маючи достатньо широкий асортимент та виробничу базу результати діяльності залишаються невтішними. Тож на перший план виходить необхідність пошуку шляхів виходу з кризи та покращення ситуації шляхом запровадження ефективного антикризового управління.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1. Сучасні організаційно-управлінські інновації в антикризовому управлінні

Ґрунтуючись на даних вітчизняних консалтингових фірм, можна перерахувати такі основні проблеми промислових підприємств, що відбивають кризу:

- скорочення або повна відсутність попиту на продукцію, її не конкурентоспроможність;
- зниження обсягів виробництва та реалізації продукції;
- відсутність інвестиційних ресурсів, необхідних як ведення виробничої діяльності, так розвитку підприємства;
- накопичення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зниження чисельності кваліфікованого персоналу, відсутність стимулів підвищення ефективності роботи;
- високі витрати на виробництво та реалізацію продукції, що зумовлюють високі ціни на продукцію порівняно з конкурентами;
- низька ефективність діяльності;
- погіршення фінансово-економічного стану (зниження ліквідності, втрата фінансової стійкості та платоспроможності);
- нестача (відсутність) оборотних коштів, необхідних для ведення виробничо-господарської діяльності;
- накопичення наднормативних запасів сировини та матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції;
- досягнення межі ефективного розвитку;
- втрата значної частини ринку;
- моральне та фізичне знос ресурсів;



- виникнення труднощів в управлінні (втрата прозорості та керованості бізнесу, висока завантаженість керівної ланки тощо) [163, 181, 213, 214, 217 та ін.].

Як показує практика, як правило, причинами кризового стану підприємства є:

- стагнація ринку та зміна споживчої орієнтації;
- перехід на ринкові умови господарювання;
- неефективна система управління, у тому числі фінансами, персоналом, маркетингом, витратами тощо;
- відсутність сучасних технологій управління;
- неефективна організаційна структура (невідповідність досягнутому рівню розвитку та змінам, відсутність необхідних служб);
- відсутність кваліфікованих фахівців;
- неефективне виконання функцій структурними підрозділами (дублювання функцій, виконання невластивих функцій, невиконання важливих функцій тощо);
- орієнтація системи управління на економіку «старого зразка»;
- відсутність системи навчання (перенавчання) персоналу, системи мотивації ефективною праці тощо;
- збільшення закупівельних цін на сировину та матеріали, що купується;
- низька платоспроможність або розорення споживачів;
- неефективне управління майном (нераціональне розміщення виробництва, необхідність утримання майна, що не використовується, та непрофільних напрямків, соцсфери);
- негнучка асортиментна політика та низькі споживчі якості продукції тощо. [40, 163].

На основі аналізу практичних прикладів застосування організаційно-управлінських інновацій у процесі реформування вітчизняних підприємств

можна виявити залежність між інноваціями, що застосовуються, в ході антикризового управління та кризовими факторами, що зумовили вибір. Так, основними причинами, що визначають необхідність проведення реструктуризації, у загальному випадку є: зміна зовнішніх умов господарювання (стагнація ринку та зміна споживчої орієнтації, перехід на ринкові умови господарювання тощо), наявність майнового «навантаження» (необхідність утримання майна, що не використовується) і непрофільних напрямів, необхідність утримання об'єктів соцсфери і т.д.), невідповідність колишньої структури підприємства змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі (велике зростання підприємства, уповільнення структурної перебудови тощо), а також застарілі методи роботи з контрагентами (орієнтації) на одного постачальника тощо) [51].

Організаційно-управлінськими інноваціями, що також сприяють постановці ефективної системи управління підприємством, є впровадження різних сучасних механізмів та технологій управління. Серед них можна виділити: механізм управління за результатами, механізм стратегічного управління розвитком, технології обґрунтування та управління реалізацією проектів розвитку, формування команд за основними напрямками діяльності, формування технології обґрунтування інвестиційних проектів тощо.

Як правило, застосування таких організаційно-управлінських інновацій у ході антикризового управління спрямоване на ліквідацію внутрішніх кризових факторів, що виражаються у відсутності чи неефективності існуючих систем управління фінансами, персоналом, планування та управління, а також недоліки та невідповідність організаційної структури потребам зовнішнього та внутрішнього середовища. Вплив цих факторів зазвичай визначає труднощі в управлінні підприємством

Вплив кризових чинників може зумовлювати як використання комплексної системи управління підприємством, і окремих її частин. Наприклад, умовно можна розділити всю сукупність організаційно-

управлінських інновацій за напрямками: оптимізація організаційної структури, оптимізація системи управління фінансами, оптимізація системи управління маркетингом, Оптимізація системи управління персоналом і т.д. Звісно, такий поділ є більшою мірою умовним, оскільки використання однієї й тієї інновації може сприяти оптимізації кількох систем.

Організаційно-управлінські інновації, спрямовані на оптимізацію організаційної структури кризового підприємства, можуть реалізовуватися у вигляді створення нових служб та підрозділів та шляхом оптимізації існуючих. При цьому із сукупності кризових факторів, ліквідації яких сприяє запровадження зазначених антикризових інновацій, важливо виділити: невідповідність організаційної структури досягнутому рівню розвитку, недоліки систем управління, відсутність необхідних служб, неефективне виконання функцій структурними підрозділами тощо.

На реформування системи управління персоналом, як свідчить практика, вказує наявність проблем, що з скороченням чисельності кваліфікованих працівників, зниженням продуктивності праці, погіршенням соціального клімату для підприємства тощо. Перелічені проблеми можуть бути вирішені, наприклад, шляхом впровадження ефективної системи мотивації праці, проведення навчання або перенавчання персоналу, а також за допомогою ефективних технологій управління персоналом. При цьому як основні кризові фактори, що негативно впливають на систему управління персоналом, можуть бути: невідповідність кадрової системи досягнутому рівню розвитку, незацікавленість працівників у результатах, виплата необґрунтовано високої заробітної плати працівникам, недостатній розвиток персоналу, низька кваліфікація працівників, неефективна система управління персоналом.

У ринкових умовах запорукою виживання та основою стабільного становища підприємства є його фінансова стійкість. Тому управління фінансами потрапляє до числа «найгарячіших» проблем в антикризовому

управлінні. Як правило, вплив кризових факторів стає очевидним, коли констатується погіршення фінансового стану підприємства, тому, як правило, насамперед реалізуються організаційно-управлінські інновації, які б сприяли підвищенню ефективності системи управління фінансами. Як організаційно-управлінські інновації, спрямовані на постановку дієвої системи управління фінансами кризового підприємства, можуть бути застосовані: перехід до фінансової структури шляхом виділення центрів фінансової відповідальності, впровадження різних механізмів та технологій управління фінансами, оптимізація існуючих служб та підрозділів, що виконують фінансові функції на підприємстві і т.д. Побудова фінансової структури підприємства обумовлюється відсутністю (або недоліками) систем управління, неефективним розподілом відповідальності за провадження виробничо-господарської діяльності, високими витратами на виробництво та реалізацію продукції тощо.

Впровадження механізмів управління фінансами в даний час знаходить широке застосування як на кризових, так і на підприємствах, що успішно розвиваються. Причини, що визначають необхідність використання сучасних механізмів управління фінансами можуть бути різні. На кризових підприємствах, згідно з проведеним дослідження, це, як правило, такі: відсутність комплексного планування та прогнозування, відсутність фінансової політики, слабкий контроль за фінансами, високі витрати, переважання негрошових форм у структурі розрахунків за продукцію, збільшення закупівельних цін на сировину, що купується матеріали, низька платоспроможність споживачів, низька кваліфікація персоналу

Також з-поміж організаційно-управлінських інновацій, що застосовуються з метою реформування системи управління фінансами кризових підприємств, які спрямовані на ліквідацію перерахованих вище кризових факторів, можна виділити організацію роботи з дебіторами, постановку податкового планування, впровадження роздільного обліку,

створення ефективного фінансового планування тощо .

Внаслідок впливу кризових факторів стає очевидною потреба в реформуванні та системи управління маркетингом. При цьому найважливішою причиною виникнення проблем у галузі маркетингу є перехід на ринкові умови господарювання. Опинившись в умовах конкурентного середовища, вітчизняні підприємства, які «не вміють» приймати самостійні рішення з питань асортиментної політики, вибору контрагентів, встановлення ціни та формування споживчих якостей продукції, що випускається, зіткнулися з проблемами зниження обсягів реалізації та продажу продукції, що випускається, втратою ринку та клієнтів тощо. Тому за реалізації програм антикризового управління важливого значення набувають організаційно-управлінські інновації, створені задля постановку ефективної системи управління маркетингом.

У пошуку шляхів виходу з кризи необхідно відповісти на такі питання: яку продукцію виробляти, хто її купить, чи буде вона конкурентоспроможною. Сформовані ринкові умови не дозволяє працювати «склад», а відсутність збуту продукції означає руйнування.

Сьогодні суспільство із відносно стійкими потребами трансформувалося у суспільство споживачів із невизначеними та мінливими уподобаннями. Тому пріоритетними антикризовими інноваціями щодо постановки системи управління маркетингу стають нововведення, орієнтовані залучення клієнтів, пошук нових способів задоволення потреб, розширення пакету пропонованих товарів та послуг тощо.

Орієнтація на клієнта мала місце на підприємствах, причинами кризи на яких є неефективна система управління асортиментом та маркетингом загалом.

Також на ліквідацію кризових факторів у сфері маркетингу часто спрямоване створення нових підрозділів та маркетингових служб або оптимізація існуючих, а також «інвентаризація» та формування кінцевої

сукупності функцій маркетингової служби підприємства.

Невід'ємною частиною всіх зазначених вище організаційно-управлінських інновацій була постановка на підприємстві ефективної системи документообігу та інформаційного забезпечення. На всіх досліджуваних підприємствах запровадження інновацій у ході антикризового управління супроводжувалося формуванням відповідної регламентованої та стандартизованої системи документів та звітності, а на деяких – застосуванням інформаційних систем та технологій управління (можливість визначається фінансовим становищем підприємства). При цьому важко вказати певні кризові чинники, на ліквідацію яких спрямоване використання інформаційних систем управління. Можна сказати, що їх використання у комплексі з іншими організаційно-управлінськими інноваціями значною мірою збільшує результативність програми антикризового управління.

Аналіз застосовуваних організаційно-управлінських інновацій в залежності від впливових кризових факторів дозволяє виявити, які організаційно-управлінські інновації можуть бути впроваджені в залежності від цілей антикризового управління: запобігання кризі, що вже виникла, або створення системи попередження ймовірності настання кризової ситуації.

У разі, коли метою антикризового управління є «підготовка» підприємства до можливого виникнення кризи, в умовах забезпеченості необхідними матеріальними, фінансовими та тимчасовими ресурсами, змістом організаційно-управлінських інновацій, що реалізуються, можуть бути, поряд із зазначеними вище, сучасні технології та механізми управління, засновані на запровадженні інформаційних систем, залучення зовнішніх спеціалістів, проведення комплексних програм навчання персоналу тощо.

Таким чином, основними факторами, що зумовлюють різницю між організаційно-управлінськими інноваціями, що застосовуються в умовах кризи або до її появи, є обмеженість ресурсів і часу, що проявляється у змісті антикризових інновацій, тоді як одні й ті ж організаційно-управлінські

інновації можуть використовуватися різних цілей антикризового управління.

На основі проведеного дослідження можна констатувати, що, незалежно від сфери діяльності підприємства, як правило, кризові фактори лежать у галузі управління, що зумовлює особливу роль та переважання організаційно-управлінських інновацій із числа застосовуваних у системі антикризового управління. Вплив цих кризових чинників визначається нездатністю підприємства своєчасно реагувати зміни навколишнього середовища, протиставляти негативному впливу змінених чинників довкілля свої компенсаційні програми, як і тягне погіршення становища і наближення до стану банкрутства.

### 3.2. Пропозиції щодо подолання кризової ситуації на Харківському заводі Спортінвентар

На підставі проведених досліджень підприємству може бути запропонований подолання кризової ситуації на підприємстві може включати кілька етапів:

#### 1. Аналіз ситуації:

- Здійснити глибокий аналіз причин кризи, визначити основні проблеми та ризики.
- Зібрати дані про стан ринку, конкурентів, економічні умови та інші фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства.

#### 2. Розробка стратегії:

- Визначити стратегії виходу з кризи, враховуючи основні проблеми та можливості.
- Розглянути можливості реструктуризації, оптимізації витрат, пошуку нових ринків чи партнерів.

#### 3. Фінансове планування:

- Розробити план відновлення фінансової стійкості.

- Оцінити можливості отримання фінансування, включаючи кредити, інвестиції або підтримку від держави.

#### 4. Взаємодія з персоналом:

- Провести комунікаційну кампанію для інформування персоналу про плани по подоланню кризи.
- Залучити працівників до пошуку рішень і пропозицій щодо оптимізації процесів та зменшення витрат.

#### 5. Імплементація стратегій:

- Розпочати реалізацію запланованих стратегій та заходів.
- Моніторити їх ефективність та вчасно вносити корективи.

#### 6. Взаємодія з клієнтами та партнерами:

- Зберегти та підтримати відносини з клієнтами та партнерами.
- Здійснювати прозору комунікацію щодо планів по виходу з кризи.

#### 7. Моніторинг і адаптація:

- Систематично моніторити ефективність заходів.
- Адаптувати стратегії відповідно до змін в економічних умовах та ринкових реалій.

Заходи для подолання кризової ситуації на підприємстві можуть бути спрямовані на різні аспекти діяльності. Ось конкретні заходи та їхнє обґрунтування:

##### Оптимізація витрат:

Захід: Провести детальний аналіз витрат та визначити області для оптимізації.

Обґрунтування: Це дозволить ідентифікувати зайві витрати та забезпечити ефективнішу роботу.

##### Реструктуризація боргів:

Захід: Укласти переговори з кредиторами щодо реструктуризації боргів.



Обґрунтування: Це надасть підприємству можливість зменшити фінансове навантаження та отримати більше гнучкості.

Розширення асортименту або ринків:

Захід: Вивчити можливість розширення продуктового асортименту чи виходу на нові ринки.

Обґрунтування: Це може забезпечити додаткові джерела прибутку та зменшити залежність від обмеженого ринку.

Активне залучення клієнтів:

Захід: Запровадження маркетингових заходів, знижок чи акцій для збільшення обсягів продажів.

Обґрунтування: Це дозволить привернути нових клієнтів та утримати існуючих, збільшуючи прибуток.

Оптимізація виробництва:

Захід: Впровадження нових технологій чи процесів для підвищення ефективності виробництва.

Обґрунтування: Це може зменшити витрати на працю та матеріали та підвищити продуктивність.

Фінансовий аудит:

Захід: Замовлення фінансового аудиту для виявлення можливостей вдосконалення фінансового управління.

Обґрунтування: Це допоможе виявити слабкі місця та запропонувати ефективні фінансові стратегії.

Розвиток онлайн-продажів:

Захід: Створення або оптимізація інтернет-магазину для розширення каналів продажів.

Обґрунтування: Онлайн-продажі можуть забезпечити стійкий потік замовлень та доходу.

Щодо нових продуктів

Назва лінійки: "VitalFit Innovations"

#### 1. Екологічно чисті матеріали:

- Продукт: Спортивні товари виготовлені з екологічно чистих та відновлюваних матеріалів.
- Обґрунтування: Зменшення екологічного впливу та привертання клієнтів, які цінують сталий спосіб життя.

#### 2. Сенсорна технологія:

- Продукт: Спортивне взуття та одяг із вбудованими сенсорами для моніторингу фізичної активності та аналізу даних.
- Обґрунтування: Забезпечення користувачам точного аналізу тренувань та покращення спортивних результатів.

#### 3. Інтелектуальні тренування:

- Продукт: Апаратні та програмні засоби для інтелектуальних тренувань з використанням штучного інтелекту.
- Обґрунтування: Забезпечення нових можливостей для розвитку та вдосконалення спортивних навичок.

#### 4. Адаптивний екіпірування:

- Продукт: Одяг та аксесуари, які адаптуються до різних умов та типів тренувань.
- Обґрунтування: Покращення комфорту та ефективності під час різних видів фізичних активностей.

#### 5. Електромагнітна стимуляція:

- Продукт: Продукти, які використовують електромагнітну стимуляцію для покращення м'язової активності та відновлення.
- Обґрунтування: Інноваційний метод активізації м'язів та прискорення процесів відновлення.

#### 6. Гібридні тренувальні платформи:

- Продукт: Поєднання виробів для фітнесу та віртуальних тренувань для створення унікального гібридного досвіду.
- Обґрунтування: Забезпечення розважально-тренувального взуття

для різних груп користувачів.

#### 7. Геотехнології взуття:

- Продукт: Взуття із вбудованими геотехнологіями для підтримки правильної постави та оптимізації кроку.
- Обґрунтування: Зменшення ризику травм та створення комфортного взуття для повсякденного носіння.

Ці інноваційні продукти можуть привертати нових клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність бренду .

Не дивлячись на привабливість запропонованих заходів, найбільш реальним і швидким може бути захід з геотехнології взуття, чим вже користується багато сучасних виробників (вбудованими геотехнологіями для підтримки правильної постави та оптимізації кроку).

#### Висновки до розділу 3

Організаційно-управлінськими інноваціями, що також сприяють постановці ефективної системи управління підприємством, є впровадження різних сучасних механізмів та технологій управління. Серед них можна виділити: механізм управління за результатами, механізм стратегічного управління розвитком, технології обґрунтування та управління реалізацією проектів розвитку, формування команд за основними напрямками діяльності, формування технології обґрунтування інвестиційних проектів тощо.

У ринкових умовах запорукою виживання та основою стабільного становища підприємства є його фінансова стійкість. Тому управління фінансами потрапляє до числа «найгарячіших» проблем в антикризовому управлінні.

У пошуку шляхів виходу з кризи необхідно відповісти на такі питання: яку продукцію виробляти, хто її купить, чи буде вона конкурентоспроможною. Сьогодні суспільство із відносно стійкими

потребами трансформувалося у суспільство споживачів із невизначеними та мінливими уподобаннями. Тому пріоритетними антикризовими інноваціями щодо постановки системи управління маркетингу стають нововведення, орієнтовані залучення клієнтів, пошук нових способів задоволення потреб, розширення пакету пропонованих товарів та послуг тощо.

До запропонованих заходів віднесено:

- Оптимізація витрат
- Реструктуризація боргів
- Розширення асортименту або ринків
- Активне залучення клієнтів
- Оптимізація виробництва
- Фінансовий аудит
- Розвиток онлайн-продажів

Пропонується освоїти виробництво товарів з лінійки "VitalFit Innovations":

- 1) Спортивні товари виготовлені з екологічно чистих та відновлюваних матеріалів.
- 2) Спортивне взуття та одяг із вбудованими сенсорами для моніторингу фізичної активності та аналізу даних.
- 3) Апаратні та програмні засоби для інтелектуальних тренувань з використанням штучного інтелекту.
- 4) Одяг та аксесуари, які адаптуються до різних умов та типів тренувань.
- 5) Продукти, які використовують електромагнітну стимуляцію для покращення м'язової активності та відновлення.
- 6) Поєднання виробів для фітнесу та віртуальних тренувань для створення унікального гібридного досвіду.
- 7) Взуття із вбудованими геотехнологіями для підтримки правильної постави та оптимізації кроку.

Ці інноваційні продукти можуть привертати нових клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність бренду.

Не дивлячись на привабливість запропонованих заходів, найбільш реальним і швидким може бути захід з геотехнології взуття, чим вже користується багато сучасних виробників (вбудованими геотехнологіями для підтримки правильної постави та оптимізації кроку).

## ВИСНОВКИ

Сучасна ситуація у вітчизняній економіці характеризується сприятливими тенденціями зростання в усіх галузях з одного боку, а з іншого – наявністю великої кількості підприємств у кризовому стані. Для підтримки необхідних темпів розвитку основна увага зараз приділяється сировинному сектору економіки. Проте наявний науково-технічний і виробничий потенціал, у тому числі й кризових підприємств, практично не реалізується. Тому на цих підприємствах, які формують виробничу та наукову базу, виникає необхідність подолання кризової ситуації шляхом впровадження антикризових заходів. Це суттєво сприятиме прискоренню економічного зростання та зміцненню конкурентних позицій на світових ринках. Антикризовий менеджмент не повинен обмежуватися усуненням існуючих криз; під час реалізації антикризових програм має бути створена захисна система для запобігання майбутнім кризам.

Харківський завод спортивного обладнання – українська компанія, яка є єдиним виробником спортивного обладнання на території України відповідно до стандартів якості. Вся продукція заводу виготовляється з матеріалів, що надходять на виробництво з паспортами якості та відповідності. Компанія виробляє понад 500 видів спортивної продукції для різних видів спорту.

Харківський завод спортивного обладнання є провідним виробником гімнастичного обладнання та інвентарю для спортивних залів і відкритих майданчиків. Відповідно до технічного завдання замовника завод має можливість виготовляти спортивне обладнання з будь-яких сертифікованих матеріалів. Під час виготовлення можуть застосовуватися різні способи нанесення покриття, такі як порошкове напилення, високоякісна емаль, електрохімічні методи.

Доходи Харківського заводу спортивного інвентарю від надання послуг

стабільно зростали з 2020 по 2022 рік. За ці три роки вони зросли на 77 тис. грн, що на 2,58% більше.

На досліджуваному підприємстві відзначається тенденція поступового скорочення витрат на 1 грн наданих послуг, що є явним показником підвищення ефективності управління витратами.

Протягом 2020-2021 років діяльність підприємства була збитковою та нерентабельною, але в 2022 році Харківський завод Спортінвентар вже мав прибуток у розмірі 105 тис. грн, при цьому рентабельність витрат становила майже 3,55%.

За період з 2020 по 2022 роки рівень придатності основних фондів майже не змінювався, знижуючись лише на 0,09%. У той час рівень зносу до кінця 2022 року становив 57,58%.

Середні залишки оборотного капіталу підприємства збільшувались щороку, зростаючи на 67,5 тис. грн або 1,36% у 2022 році порівняно з попереднім, загалом майже подвоюючись за 2 роки.

Особливістю діяльності підприємства є робота виключно за передзамовленням, що унеможливорює створення значних запасів на його складах.

Оцінка ефективності використання основних засобів та оборотних коштів вказує на неефективне їх використання на Харківському заводі Спортінвентар.

Протягом 2020-2022 років на підприємстві спостерігалось безперервне скорочення персоналу, яке стосувалося фахівців та рядових працівників. Кількість працівників зменшилася на 18 осіб або приблизно на 19%.

У 2022 році фонд робочого часу скоротився на 33,9 тис. людино-годин або на 19,05% порівняно з попереднім роком. Проте продуктивність праці поступово зростає.

Операційні витрати Харківського заводу Спортінвентар, досліджуваного підприємства, у фінансовому році 2022 року становили

майже 239 тис. грн, або на 5,73% менше, ніж у попередньому році. Тенденція зменшення була очевидною у всіх елементах, за винятком амортизації.

З вищесказаного можна зробити висновок, що досліджуване підприємство перебуває в стані кризи. Незважаючи на широкий асортимент та виробничу базу, результати діяльності залишаються невтішними. Тому основний акцент робиться на необхідності пошуку шляхів виходу з кризи та поліпшення ситуації шляхом впровадження ефективного антикризового управління.

Організаційно-управлінські інновації, які також сприяють встановленню ефективної системи управління підприємством, включають в себе впровадження різних сучасних механізмів та технологій управління. Серед них можна виділити механізми управління за результатами, механізми стратегічного управління розвитком, технології обґрунтування та управління реалізацією проектів розвитку, формування команд за основними напрямками діяльності, розробку технології обґрунтування інвестиційних проектів та інше.

У ринкових умовах запорукою виживання та основою стабільного становища підприємства є його фінансова стійкість. Тому управління фінансами стає однією з «найгарячіших» проблем в антикризовому управлінні.

Під час пошуку шляхів виходу з кризи необхідно відповісти на питання: яку продукцію виробляти, хто її купить, чи буде вона конкурентоспроможною. Сьогодні суспільство з відносно стійкими потребами перетворилося на суспільство споживачів із невизначеними та змінюваними уподобаннями. Тому пріоритетними інноваціями в антикризовому управлінні стосовно створення системи управління маркетингом є нововведення, орієнтовані на залучення клієнтів, пошук нових способів задоволення потреб, розширення асортименту пропонуваного товарів та послуг і т. д.



До запропонованих заходів віднесено: оптимізація витрат, реструктуризація боргів, розширення асортименту або ринків, активне залучення клієнтів, оптимізація виробництва, фінансовий аудит, розвиток онлайн-продажів.

Пропонується освоїти виробництво товарів з лінійки "VitalFit Innovations":

1) Спортивні товари виготовлені з екологічно чистих та відновлюваних матеріалів.

2) Спортивне взуття та одяг із вбудованими сенсорами для моніторингу фізичної активності та аналізу даних.

3) Апаратні та програмні засоби для інтелектуальних тренувань з використанням штучного інтелекту.

4) Одяг та аксесуари, які адаптуються до різних умов та типів тренувань.

5) Продукти, які використовують електромагнітну стимуляцію для покращення м'язової активності та відновлення.

6) Поєднання виробів для фітнесу та віртуальних тренувань для створення унікального гібридного досвіду.

7) Взуття із вбудованими геотехнологіями для підтримки правильної постави та оптимізації кроку.

Ці інноваційні продукти можуть привертати нових клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність бренду.

Незважаючи на привабливість запропонованих заходів, найбільш реальним і швидким може бути захід з геотехнології взуття, чим вже користується багато сучасних виробників (вбудованими геотехнологіями для підтримки правильної постави та оптимізації кроку).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. H. *Strategic Management*. New York, Macmillan, 2007, 233p.
2. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
3. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.
4. Fisher I. The Debt-Deflation Theory of Great Depression. *Econometrica*. 1933. Vol. 1(October). P. 337-357.
5. Heinrich M. *Kritik der politischen Ökonomie: Eine Einführung*. Stuttgart: Schmetterling, 2005. S. 169-175.
6. Porter, M. E. *On Competition*. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008, 576 p.
7. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30-38.
8. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14- 21.
9. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2017. Випуск 3 (6)
10. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 398–404. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.
11. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 252 с.

12. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
13. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>
14. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. 147 с.
15. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
16. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2003. 18 с.
17. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf).
18. Губені Ю. Е., Андріїв В. І., Лавренюк Н. М. Підприємництво та агробізнес: навч. посіб. / за ред. Ю. Губені. Львів: НВФ «Українські технології», 2012. 388 с.
19. Денисюк О. Г., Дерев'янко О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 80-88.
20. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання

- ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №11. С. 10-14.
22. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
23. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40-45.
24. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с.
25. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
26. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78.
27. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
28. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
29. Жадан Ю. В., Посохов І. М. Дослідження існуючих наукових підходів до визначення понять «ризик», «управління» та «управління ризиками». Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 26-31.
30. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
31. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя, 2011. 466 с.

32. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 8. С. 107-114.
33. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 24–34.
34. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс]. /Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович // Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
35. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 278-281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf).
36. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
37. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>
38. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. № 2(14). С. 117–120.
39. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
40. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
41. Повстенюк Н. Г. Передумови та особливості виникнення економічних криз на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Вісник

- соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 123-130.
42. Погорелова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 79-83.
43. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
44. Пристайко В. В. Поняття та принципи антикризового управління: загальна характеристика. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2017. № 2, т. 28 (67). С. 16-19
45. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.13.
46. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/c/40489055>
47. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах Naukaistudia. 2019. №6(195). С. 47-51. 1
48. Слобода Л. Я., Банах Ю. В. Класифікація ризиків поглиблення фінансової кризи та характеристика їхнього прояву в Україні. Регіональна економіка. 2009. № 1. С. 156-164.
49. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ . 2022. № 6. С. 108–117. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_6\\_0\\_108\\_117](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117).
50. Соколов А. Антикризове управління - це особливий комплекс заходів та принципів керування підприємством [Електронний ресурс]. URL:<https://fb.ru/article/107326/antikrizisnoe-upravlenie---eto-osobyiy->

kompleks-meri-printsipov-upravleniya-predpriyatiem

51. Тивончук І. О., Стецюк П. І., Тивончук О. І. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2011. № 698. С. 112-118
52. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки. 2011. № 4: С. 13- 23.
53. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022. 1(42), С. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>.
54. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. 2018. No 1 (65).С. 161-173.
55. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : МАУП, 2010. 256 с.
56. Чумак В. Д., Гвіздзинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. Економіка та суспільство. 2021
57. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. No5. С. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
58. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. Агросвіт. 2021. № 24. С. 39–45. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.39