

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Антикризове управління підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ТРИАН ГРУП», м. Київ)

Студента 2 курсу 6м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Нестеренка Вадима
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Ірина

Миколайчук
Павлівна

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Поняття кризових явищ та сутність антикризового управління на підприємстві	7
1.2. Методи антикризового управління підприємством	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТРИАН ГРУП»	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та дослідження його зовнішнього середовища.....	17
2.2. Аналіз кризового стану та діагностика потенціалу виживання підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРИАН ГРУП»	39
3.1. Розробка програми антикризового управління підприємством	39
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованої програми антикризового управління	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах трансформації економіки, стрімкого розвитку технологій та процесів глобалізації, менеджмент підприємств зустрічає амбіційні виклики. Підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств без створення раціональної системи управління підприємством є вкрай важким завданням, оскільки знижується адаптивність підприємств до конкурентного середовища та підвищується загроза банкрутства.

Антикризове управління підприємством є одним з найважливіших елементів всієї структури управління підприємством і являє собою комплекс дій з діагностики, попередження та нейтралізації кризових ситуацій. Нестабільність економічних та соціальних процесів вимагають постійного моніторингу фінансових показників, ознак можливості настання криз, оперативність прийняття рішення та побудови стратегії виходу з таких явищ. Саме тому особливої актуальності набуває розробка ефективної системи антикризового управління.

Головна мета антикризового управління – це розробка гнучкого механізму, за допомогою якого підприємство може слідкувати за своїм поточним станом на предмет виникнення криз, попередження їх в разі можливості виникнення, швидко нейтралізувати настання кризи та розробити програму заходів для ефективного виходу та подолання наслідку криз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних та практичних питань антикризового управління, наразі, охоплює вузьке коло питань та не є достатніми. Проблематика антикризового управління розкривається в працях багатьох вітчизняних вчених, в тому числі О.Терещенко [31], І.Бланка [2], О.Шевцової [43], О.Скібіцького [28], Л.Ліпич [19], О.Василенко [4], Л.Лігоненко [18], а також зарубіжних, таких як Е.Альтман, К.Спрійгейнта, Дж.Таффлера і Т.Тішоу, У.Бівер.

Проте, більшість праць розкривають переважно теоретичні аспекти антикризового управління, що значно підвищує попит на сучасні актуальні наукові праці, які розкривають особливості реалізації системи антикризового управління в умовах стрімкого розвитку економіки, фінансів та технологій.

Метою дослідження є удосконалення системи антикризового управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні **завдання**:

- охарактеризувати поняття кризових явищ та сутність антикризового управління на підприємстві;
- дослідити методи антикризового управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та дослідити його зовнішнє середовище;
- проаналізувати кризовий стан та здійснити діагностику потенціалу виживання підприємства;
- розробити програму антикризового управління підприємства;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованої програми.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством на ТОВ «Тріан Груп».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади процесу антикризового управління підприємством.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці теоретичних та методичних рекомендацій щодо розробки антикризової моделі на підприємстві, а саме:

- 1) розроблено заходи антикризової моделі на підприємстві (с. 39);
- 2) запропонована методика оцінювання ефективності впровадження змін на досліджуваному підприємстві (с.41-45).

Для вирішення завдань наукового дослідження у роботі використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів: наукової абстракції; діалектичного пізнання та семантичного аналізу, індукції та дедукції; порівняння та формалізації; економіко-статистичного та математичного

аналізу; спостереження, порівняння, експертного опитування та математичного моделювання; систематизації та узагальнення; графічний і табличний; абстрагування, узагальнення й конкретизації; метод розрахунку фінансових коефіцієнтів, моделі розрахунку ймовірності банкрутства підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, періодичні видання, аналітичні й статистичні матеріали Державної служби статистики України, ресурси мережі Інтернет, фактографічні дані підприємств роздрібної торгівлі.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні методичних та практичних рекомендацій щодо формування антикризової моделі на підприємстві. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані в безпосередній діяльності досліджуваного підприємства.

Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Методи антикризового управління підприємством» та опубліковані у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій» та подані до публікації у збірник наукових статей (Дод. А).

Структура роботи. Робота викладена на 48 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 18 таблиць та 6 рисунків, список використаних джерел нараховує 50 джерел, 15 додатків, викладених на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття кризових явищ та сутність антикризового управління підприємством

Термін «криза» являється одним з найскладніших та містить велику кількість змістовних тлумачень та істотних особливостей. На сьогоднішній день, в наукових виданнях визначення «криза на підприємстві» характеризує різні проблеми в управлінні підприємством від елементарних проблем у діяльності підприємства через управлінські прогалини до повної ліквідації господарського об'єкту.

З грецької визначення «crisis» перекладається, як «перелом» або, інакше кажучи, будь-які зміни в процесі діяльності, перехід від теперішнього положення до істотно іншого, значно погіршеного, якщо брати до уваги загальні параметри [19, с.20].

Значна кількість питань стосовно періодичності зростання і спаду загального попиту та пропозиції, обсягів виробництва та доходу і загального економічного становища є фундаментом концепції економічних періодів та ринкової кон'юнктури була об'єктом дослідження таких вчених економістів, як Й. Шумпетер, М. Туган-Барановський, Дж.М. Кейнс, Н.Кондратьєв, М. Фрідмен, а також їхні наступники.

Сьогодні сформовано безліч пояснень сутності та феномену формування і еволюції кризових явищ.

За роки свого функціонування підприємство переживає зміну кількісних та якісних показників і робить можливим застосування визначення «періодичність розвитку підприємства» і розгляду останнього з позиції проходження п'яти послідовних етапів еволюції, на фінальних стадіях яких відбувається революційна криза [16, с. 92]:

1. Стадія підйому.
2. Стадія гальмування розвитку.
3. Стадія кризи.
4. Стадія поживлення.

Нейтралізація кризи робить можливим повернутися до звичного темпу функціонування підприємства, вдосконалити процеси організації та планування, підвищити ефективність діяльності. Порушення циклів може спричинити ліквідацію підприємства.

Першим зовнішнім проявом зародження кризи являється стійка тенденція руху поточних витрат у сторону їх збільшення, а обсягів діяльності та доходу – у сторону зменшення. Звичайно, мається на увазі управлінський реальний прибуток, а не різноманітні податкові чи бухгалтерські борги з точки зору вигоди підприємства [28, с. 171].

Органічним наслідком такої ситуації є зміни балансу показників отриманого прибутку та вартості застосованих ресурсів, між витратами та надходженнями грошей, структури капіталу підприємства. Погіршення становища через кризу виражається у спаді всіх показників ефективності діяльності та призведе до зниження ліквідності та платоспроможності, поступової втрати власного капіталу та виникнення фінансового дефіциту в поєднанні зі збільшенням зобов'язань.

На приведеній вище інформації можна виділити наступні характерні риси кризового становища на підприємстві (рис. 1.1).

Настання кризового стану може означати велику загрозу та ризик для підприємства. Завершення кризи обумовить собою відповідні наслідки для підприємства в майбутньому: (1) сприятливі, якщо було вирішено всі виникненні протиріччя та оновлено фундаментальні засади організації діяльності, або (2) негативні, завершення діяльності, банкрутство або ліквідація підприємства.

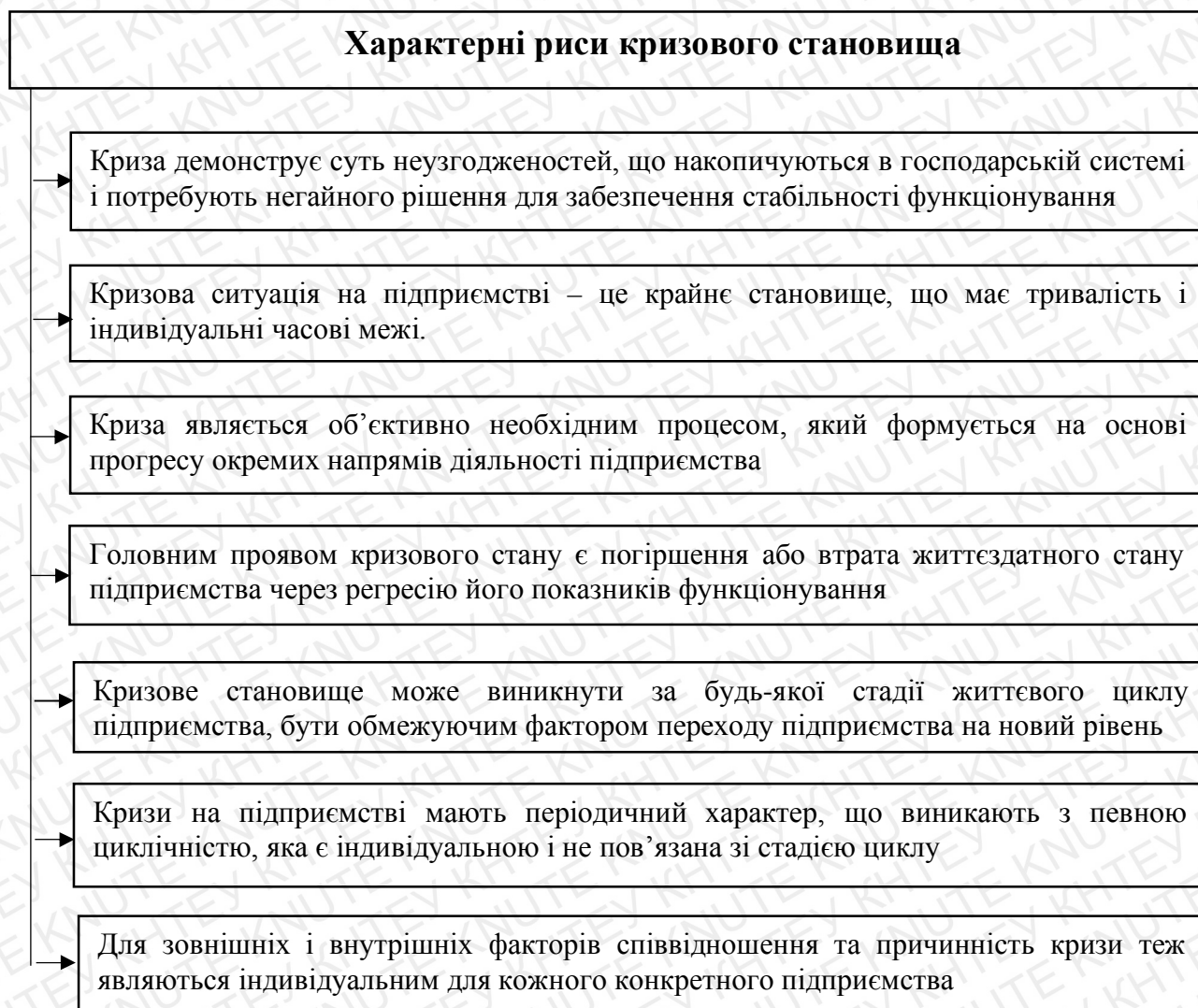


Рис. 1.1. Характерні риси кризового становища на підприємстві*

* Джерело: розроблено автором на основі [41]

Враховуючи багатогранний характер кризового явища, його класифікація є також різносторонньою.

Розкриття суті та різних варіацій криз є фундаментом для розробки методик антикризового управління на господарському об'єкті і розуміння особливостей його застосування при настанні відповідного типу кризи.

Прогресія кризи на макроекономічному рівні поетапно ділиться на 3 фази (рис. 1. 2.)

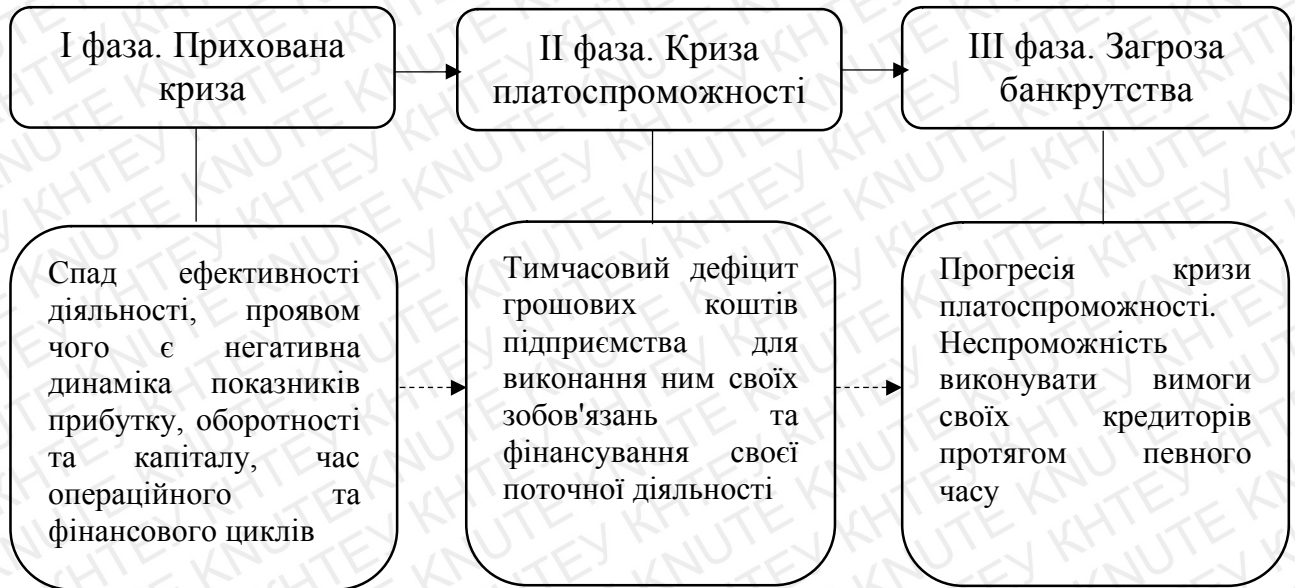


Рис. 1.2. Ключові фази кризової ситуації на підприємстві*

* Джерело: розроблено автором на основі [31]

Враховуючи складність поняття антикризового управління, існує чимала кількість його тлумачень з різних точок зору різних вчених (додаток Б).

Узагальнюючи визначення науковців, антикризове управління – це комплексна система управління, яка складається з заходів, направлених на різні напрями діяльності підприємства з метою виявлення, нейтралізації та виходу з кризових явищ.

Вихідним пунктом антикризового управління є вибір і формування цілей. Залежно від виду надання фінансових послуг, реальних та потенційних загроз функціонуванню організації, специфіки розгортання фінансової кризи тощо у кожній окремо взятій компанії формується система цілей антикризового управління.

Система цілей антикризового управління передбачає формування стратегічної мети, тактичних і оперативних цілей у їх ієрархічній підпорядкованості

Мета і завдання антикризового управління реалізуються за допомогою загальних та специфічних принципів антикризового управління. Загальні

принципи антикризового управління визначають загальні вимоги до антикризового управління і включають принципи: цілеспрямованості, об'єктивності, функціональної інтеграції, комплексності, відповідності, адекватності, своєчасності прийняття антикризових рішень, професіоналізму і відповідальності, гнучкості, оптимальності, ефективності, послідовності.

Специфічні принципи антикризового управління визначають його особливі ознаки та включають принципи упередження, стабільності, мінімізації фінансових ризиків, вмотивованості. На практиці можна застосовувати різні види антикризового управління та їх комбінації. Враховуючи специфічність організації, антикризове управління здійснюється поетапно та включає певний порядок дій (рис. 1.3).

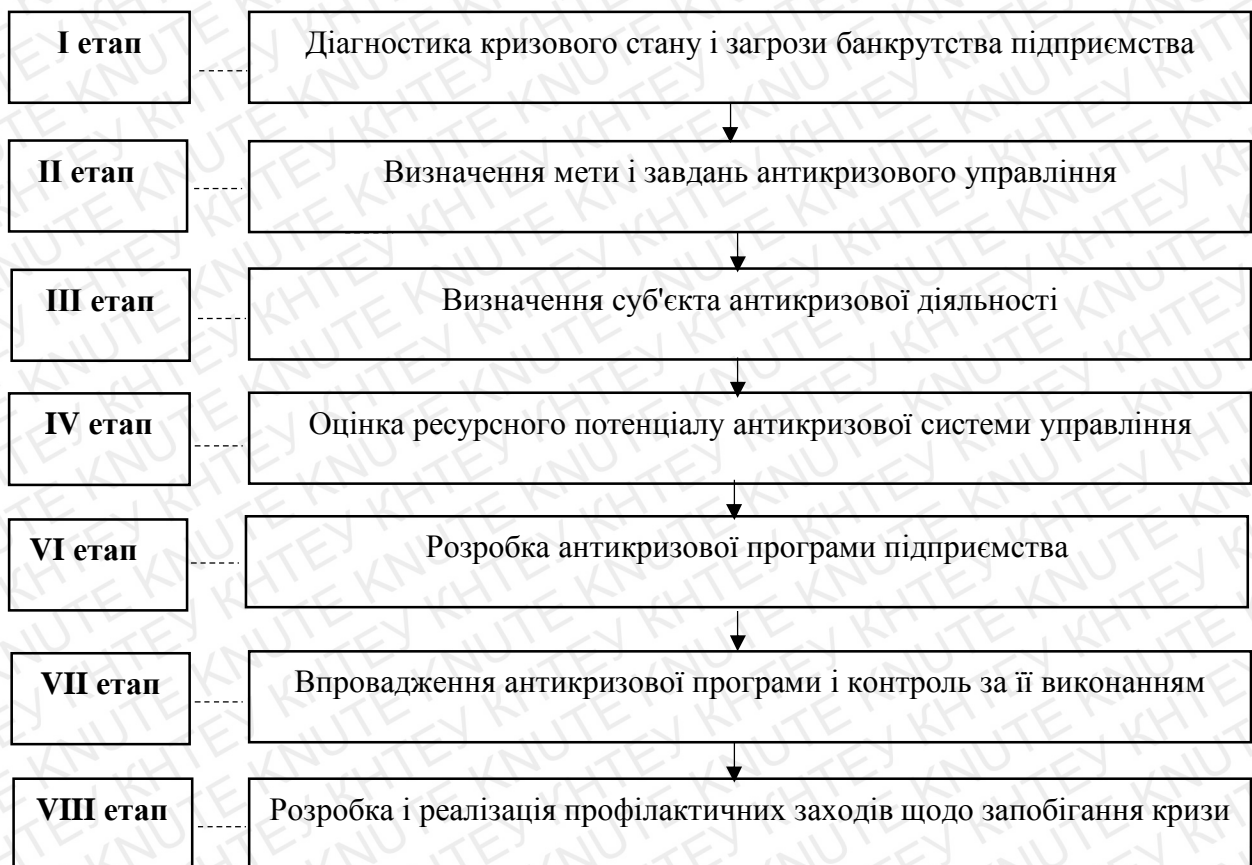


Рис. 1.3. Етапи антикризового управління підприємством*

* Джерело: розроблено автором на основі [31]

Управлінський вплив може бути спрямований на наближення кризи, або її віддалення, або невтручання в кризові процеси.

Залежно від реакції на кризу застосовується антикризове управління:

- 1) превентивне – застосовується з метою упередження кризових ситуацій, передбачення і прогнозування можливих негативних наслідків та їх усунення до моменту настання кризи;
- 2) активне – управління, для якого характерна початкова реакція на вже незворотні загрози та вжиття найоптимальніших оперативних заходів;
- 3) реактивне – застосовується як реакція на вже виниклу кризову ситуацію, за якої підприємство має значні відхилення від запланованих і нормативних показників і несе збитки.

Реалізація антикризового управління передбачає застосування комплексу методів, адекватних стадії розгортання кризи та специфіці її зародження і протікання.

1.2. Методи антикризового управління підприємством

Необхідність дослідження методів антикризового управління полягає у потребі в новітніх концепціях управління економічними процесами. Сьогоднішній стан більшості вітчизняних підприємств відзначається поглибленням системної кризи, зниженням платоспроможності та погіршенням конкурентоспроможності. Саме тому розробка нових методів антикризового управління дозволить підприємствам знизити ризик виникнення нових кризових явищ, зменшити можливість отримання збитку, покращити адаптаційні можливості та зміцнити свої позиції на ринку.

У сучасній практиці антикризового менеджменту використовується ряд методів, що забезпечують максимально можливу реабілітацію компаній з кризової ситуації та швидкому відновленню їх ефективного функціонування та розвитку, що представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Методи антикризового управління підприємством

* Джерело: розроблено автором на основі [6,13]

Застосування тактичних методів направлене на оперативне вдосконалення фінансових показників підприємства. Для більшості випадків використання цих методів є недостатнім, оскільки вони не усувають основної проблеми – неефективну систему управління. Для вирішення цієї задачі необхідно застосовувати методи більш тривалої дії.

Діагностику кризової ситуації соціально-економічного розвитку підприємства можна трактувати як сукупність короткострокового та довгострокового цільового аналізу, спрямованого на визначення основних факторів наростання кризи на підприємстві, встановлення рівня загрози його ліквідації або виходу з кризи [39, с. 115]

Санація - це системна реалізація заходів, що мають на меті усунення банкрутства підприємства, вдосконалення його фінансового стану, а також зростання рівня конкурентоспроможності. В рамках здійснення процесу санації підприємства для погашення своїх зобов'язань, стабілізації ліквідності та платоспроможності залучаються фінансові ресурси з різних джерел. [13, с. 86].

Наступним методом, що має змогу в короткий термін стабілізувати та вдосконалити показники господарської діяльності, є даунсайзинг – зниження виробничих процесів, що включає в себе оптимізацію задіяних потужностей та чисельності виробничого й управлінського персоналу для забезпечення безперервного функціонування при задоволенні наявних потреб споживачів. Застосування даунсайзингу забезпечує зниження постійних та змінних витрат, зменшення собівартості продукції [13, с.15].

Застосування даного методу на підприємствах в скрутному становищі сприяє підвищенню показників ділової активності та фінансової стійкості підприємства.

Банкрутство – це неспроможність підприємства повністю відшкодувати вимоги кредиторів за зобов'язаннями в грошовому еквіваленті та виконати обов'язки по погашенню інших платежів. Банкрутство може бути здійснене добровільно за власною заявою або за рішенням арбітражного суду [6].

Банкрутство є крайнім методом та застосовується в момент реалізації катастрофічних ризиків в процесі ведення господарської діяльності та в стані повної неплатоспроможності.

Реструктуризація - це акт корпоративного управління реорганізації правових, власницьких, операційних чи інших структур підприємства з метою підвищення його прибутковості та більш оптимізованої організації для здійснення ефективної господарської діяльності. Реструктуризація може включати зміну структури власності або власників, поглинання або злиття, переміщення чи викуп [5, с.190].

Керівники, що реалізують процес реструктуризації, найчастіше наймають фінансових та юридичних консультантів, які допомагають у деталях

проведення транзакцій та переговорів. Це може бути здійснено новим генеральним директором, найнятим спеціально для прийняття складних та суперечливих рішень, необхідних для збереження або зміни місця розташування компанії. Це, як правило, передбачає фінансування боргу, продаж частин компанії інвесторам, та реорганізацію або скорочення здійснення операцій.

Диверсифікація - це стратегія для вступу на новий ринок чи галузь, а також створення нового продукту для цього ринку. Це найбільш ризикований хід відповідно до матриці І. Ансоффа, оскільки підприємство не має досвіду на новому ринку та не впевнене в успішності майбутнього продукту.

Стратегії диверсифікації можуть включати внутрішній розвиток нових продуктів, придбання іншого підприємства, партнерство з підприємствами комплементарних товарів, ліцензування нових технологій та імпорт лінійки продуктів, вироблених іншою фірмою. Як правило, остаточна стратегія передбачає комбінацію цих варіантів. Ця комбінація визначається залежно від наявних можливостей та узгодженості з цілями та ресурсами компанії.

Аудит бізнес-процесів – це сукупність операцій з дослідження процесу функціонування підприємства, направлена на агрегування інформації про поточний фінансовий стан, на відповідність бізнес-процесів поставленим вимогам та нормативним показникам [10, с.266].

Досить популярним в зарубіжних країнах є реінжиніринг, що полягає у кардинальному переосмисленні бізнес-процесів підприємства. Реінжиніринг починається, зазвичай, з переоцінки місії, цілей та стратегії підприємства, потреб клієнтів. За рахунок оптимізації використання ресурсів, усунення зайвих ланок управління, скорочення виробничих циклів та скорочення витрат, підприємство досягає швидкого підвищення фінансових показників господарської діяльності

Також, ключовими є методи моніторингу та контролю. Метод моніторингу полягає в постійному аналізі умов внутрішнього та зовнішнього середовищ та точок їхнього впливу на підприємство. Процес моніторингу

полягає у постійному зборі інформації, її структуризації та трансфері між усіма структурними елементами підприємства для вчасної ідентифікації зародження кризової ситуації.

З метою здійснення стратегічного фінансового аналізу переважно використовуються розрахунки таких показників як [2]: ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт покриття; фінансової стійкості: коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт маневреності власного капіталу; ділової активності: період обороту, коефіцієнт оборотності, тривалість операційного циклу, тривалість фінансового циклу; рентабельності: рентабельність оборотних активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації, рентабельність продукції.

Таким, чином дослідження системи антикризового управління набуває все більшої актуальності в сучасних ринкових умовах. Протидія та мінімізація негативних наслідків кризових можлива за умови формування і реалізації ефективного антикризового управління, механізм якого має бути гнучко пристосований до мінливого соціально-економічного середовища. Зараз існує чимала кількість методів антикризового управління та інструментарію для виявлення кризових явищ, що потребує від менеджера високої кваліфікації для правильного їх застосування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТРИАН ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та дослідження його зовнішнього середовища

Товариство з обмеженою діяльністю було утворено 2013 року в м. Київ.

Юридична адреса – Лісовий проспект, 35, оф. 70, 02166.

Основний вид діяльності підприємства – оптова торгівля овочами та фруктами. Підприємство є постачальником цього виду продукції до мережі таких гіпермаркетів як «Ашан», «Там-Там»; супермаркетів «Сільпо», «АТБ», «ЕКО»; мережі ресторанів «Пузата хата», «Salateira» та багато інших підприємств, які потребують свіжих овочів та фруктів у системі роздрібною торгівлі.

Основною конкурентною перевагою підприємства є укладені контракти з фермерськими господарствами по всій Україні, що дає можливість постачати свіжі та якісні овочі та фрукти. Також важливим фактом є те, що на підприємстві велика увага приділяється розвитку персоналу.

Постачальники підприємства представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів поставки постачальників товарів ТОВ «Тріан Груп»,

№ пор	Постачальники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, (+,-), тис. грн.		Темп росту, %	
		2015	2016	2017	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1	Виробники сільськогосподарської продукції	4206,4	5920,5	6724,5	1714,1	804	40,75	13,58
2	ОРСП «Столичний»	3320,7	5250,1	5880,1	1929,4	630	58,10	12,00
3	Фермерські та	4100,9	5029,8	5614,6	928,9	584,8	22,65	11,63

	дрібні господарства							
--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.1

4	Професійні посередники, що займаються імпортом	3812,0	4502,4	5387,9	690,4	885,5	18,11	19,67
5	Селяни-виробники продукції	0	3200,0	3240,3	3200	40,3	x	1,26
6	Інші	3250,6	1100,2	1446,3	-2150,4	346,1	-66,15	31,46
7	Разом	14484,2	19082,5	28293,7	4598,3	9211,2	31,75	48,27

Основними споживачами та клієнтами підприємства є: «Сільпо», «АТБ», «Велика Кишеня», «Ашан», «Фуршет», «Фора», «Пузата хата», інші заклади громадського харчування та дрібні торгівці.

Організаційна структура управління підприємства представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Тріан Груп»

Організаційна структура управління підприємства має певні недоліки. По-перше, необхідно створити відділ маркетингу, де маркетолог та менеджери з продажів будуть в одному відділі; по-друге, на підприємстві не вистачає аналітичних посад, що може ускладнювати процеси прогнозування діяльності та аналіз поточного стану діяльності.

Певні недоліки можуть бути пояснені тим, що підприємство функціонує нещодавно, фактично знаходячись на етапі активно росту в життєвому циклі організацій.

В процесі аналізу організаційної структури та ефективності менеджменту підприємства з позиції антикризового управління, важливим елементом є аналіз фінансового менеджменту. Першим етапом буде дослідження фінансових результатів діяльності підприємства за останні 3 звітні періоди – 2015-2017 рр..

Динаміка обсягу фінансових результатів підприємства представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Тріан Груп» за 2015-2017 роки*

№	Показник	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп росту, %	
		2015	2016	2017	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13691	23435	28031	9744	4596	71,17	19,61
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11890	21175	26616	9285	5441	78,09	25,70
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1801	2260	1415	459	-845	25,49	-37,39
4	Інші операційні доходи	541	709	1509	168	800	31,05	112,83
5	Адміністративні витрати	404	481	539	-77	-58	19,06	12,06
6	Витрати на збут	1276	1781	1621	-505	160	39,58	-8,98
7	Інші операційні витрати	286	240	151	46	89	-16,08	-37,08
8	Чистий фінансовий результат: прибуток	171	209	235	38	26	22,22	12,44

* Джерело: розроблено автором на основі даних додатку Г

На основі даних таблиці можна зробити наступні висновки:

1) за 2016 році чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Тріан Груп» становив 23435 тис. грн, що на 4596 тис. грн. більше ніж за 2015 р., темп приросту становить 71,17%. За 2017 р. чистий дохід від реалізації збільшився порівняно з минулим роком на 4596 тис. грн або на 19,61%;

2) собівартість реалізованої продукції у 2016 році становила 21175 тис. грн., що на 9285 тис. грн. більше ніж у попередньому періоді або ж на 78,09%. У 2017 році собівартість реалізованої продукції становила 2616, що на 5441 тис. грн. більше ніж у минулому році або на 27,7%;

3) валовий прибуток у 2016 році становив 2260 тис. грн., що на 459 тис. грн. більше ніж на відповідну дату минулого року, а темп приросту складав 24,49%. У 2017 році валовий прибуток зменшився порівняно з 01.01.2017 на 845 тис. грн. або на 37,39%;

4) в свою чергу витрати на збут у 2015 році становили 1276 тис. грн., у 2016 році – 1781 тис. грн., у 2017 році – 1621 тис. грн.

Незважаючи на зменшення валового прибутку, відбувається збільшення чистого прибутку на 38 тис. грн. у 2016 році та у 2016 році на 26 тис. грн. або на 22,22% і 12,44% відповідно.

Передусім це зумовлено збільшенням інших операційних доходів. А також, за рахунок зменшення видів витрат, таких як: витрати на збут, фінансові та інші операційні витрати. Причинами збільшення собівартості були підвищення цін на транспортування та складування продукції, підвищення заробітних плат та збільшення витрат на маркетингову діяльність.

Але підприємство має прибуток і має здатність розраховуватись по своїм зобов'язанням за рахунок наявних грошових коштів

Важливим етапом економічної характеристики підприємства є аналіз структури капіталу підприємства (дод. Д). На основі отриманих даних можна отримано такі дані:

1) власний капітал у 2016 році становив 410 тис. грн., що на 39,93% більше ніж у 2015 році. У 2017 році даний показник зріс на 37,32% порівняно з попереднім роком;

2) така зміна власного капіталу зумовлена збільшенням нерозподіленого прибутку у 2016 році на 272,09% порівняно з 2015 роком, та на 95,63% у 2017 році порівняно з 2016 роком;

3) поточні зобов'язання і забезпечення у 2016 році становили 4538 тис. грн., що на 5,51% більше ніж у 2015 році, а у 2017 році зросли на 10,38% порівняно з минулим роком;

4) всього капітал підприємства у 2015 році складає 5783 тис. грн., що на 10,83% більше ніж у 2015 році. У 2017 році капітал сягав 6061 тис. грн., що на 4,81% більше ніж у 2015 році.

В цілому можна сказати, що структура капіталу на підприємстві є нерівномірною. Позиковий капітал приблизно вдесятеро вище, ніж власні фінансові ресурси, що відображає низьку фінансову стійкість підприємства та може призвести до кризових ситуацій.

Для визначення та діагностики сильних та слабких сторін підприємства, як правило, використовується метод SWOT-аналізу. Здійснення цього аналізу полягає в оцінці сильних та слабких сторін підприємства в умовах внутрішнього середовища, та оцінка можливостей та загроз у зовнішньому середовищі. Власне завдяки цьому, SWOT-аналіз є одним із ключових методів стратегічного аналізу та подальшого планування.

Для початку потрібно оцінити ступінь впливу факторів на діяльність підприємства. Експертом в оцінювання виступає власне автор ВКР, а результати представлені у дод. Ж.

На основі профілю середовища ТОВ «Тріан Груп» побудовано матрицю SWOT-аналізу (дод. Ж1).

На основі даної матриці можна встановити пріоритетність та важливість проведення заходів:

1) збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту (837) ;

- 2) пошук нових клієнтів (720);
- 3) підвищення якості транспорту та складських приміщень (648) ;
- 4) підвищення кваліфікації персоналу (567);
- 5) покращення якості продукції (384);
- 6) створення нових філій в інших містах (216).

На основні отриманих даних можна зробити наступні висновки:

У підприємства є можливість значного розширення своєї діяльності, перш за все за рахунок збільшення товарообороту та асортименту продукції, а також відкривши нові офіси та склади, бажано ближче до фермерських господарств партнерів, що значно полегшень проведення операцій.

Одним з головних заходів має стати підвищення якості автопарку та складських приміщень. Цей захід потребує значних витрат для закупівлі нового транспорту та переоснащення складів. Підприємству слід постійно забезпечувати професійний розвиток свого персоналу. Пріоритетним напрямом розвитку підприємства є пошук нових крупних клієнтів роздрібної торгівлі.

Оскільки, на основі SWOT-аналізу було визначено, що підприємству варто розширювати асортимент. Відповідно до цього варто здійснити його дослідження на основі ABC та XYZ аналізів (дод. 3 та 31).

Здійснення першого аналізу дозволяє оцінити та класифікувати ресурси компанії (в даному випадку асортимент) в залежності від їх важливості (в даному випадку розмірів чистого доходу від реалізації. Сам аналіз базується на принципі Парето – 20% причин дають 80% наслідків, а в даному контексті це означає, що 20% товарів дають 80% чистого доходу.

Отже, найбільшу частка прибутку надходить від картоплі, яблук, цибулі, моркви та бананів. Загальна частка прибутку від цих продуктів складає 62,71%. Продукти групи В дають 17,14% прибутку і туди входять: помідори, огірки, лимон, капуста. Всі інші продукти належать до групи С і дають найменше прибутку порівняно з іншими товарами.

Тож, можна сказати, що підприємство має широкий набір продуктів, проте в асортименті підприємства мала кількість імпортованих товарів, що може знижувати його конкурентоспроможність.

Щоб більш глибоко здійснити аналіз асортименту, застосовується ще XYZ-аналіз. Здійснюючи цей аналіз, продукція класифікується залежно від частоти попиту. Це відображає ступінь нерівномірності реалізації товарів з складських приміщень. Така класифікація здійснюється на основі коефіцієнта варіації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «Тріан Груп»

№	Продукт	Чистий дохід від реалізації, тис. грн			Середнє арифметичне	Коефіцієнт варіації	Група
		2015	2016	2017			
1	Картопля	1526,5465	1417,8175	4411,25	2451,87	56,54	Z
2	Цибуля	1715,4823	1640,45	3529	2294,98	38,04	Z
3	Яблуко	739,314	1827,93	3087,87	1885,04	50,91	Z
4	Морква	698,241	2132,585	3409,31	2080,05	53,24	Z
5	Банан	1375,9455	2390,37	3140,16	2302,16	31,40	Z
6	Лимон	985,752	2835,635	2422,41	2081,27	38,09	Z
7	Капуста	1674,4093	2929,375	1990,201	2198,00	24,25	Z
8	Помідори	889,915	3102,794	1653,829	1882,18	48,76	Z
9	Огірки	1423,864	1288,925	1541,705	1418,16	7,28	X
10	Часник	588,713	1007,705	588,651	728,36	27,12	Z
11	Виноград	506,567	703,05	476,527	562,05	17,87	Y
12	Сливи	314,893	585,875	364,403	421,72	27,94	Z
13	Зелень	383,348	421,83	336,372	380,52	9,18	X
14	Кабачок	260,129	351,525	294,3255	301,99	12,49	Y
15	Буряк	191,674	281,22	280,31	251,07	16,73	Y
16	Персик	150,601	257,785	280,31	229,57	24,65	Z
17	Авокадо	139,6482	187,48	140,155	155,76	14,40	Z
18	Інші	125,9572	72,6485	84,093	94,23	24,32	Z

До категорії X відносяться огірки та зелень, що описує їх як товари з постійним стабільним попитом, низькою складністю прогнозування та невеликими коливаннями в їх витраті

До категорії Y належать виноград, кабачок та буряк, оскільки значення коефіцієнта варіації для цих товарів лежить в межах 10-25%. Такі товари характеризуються менш стабільним рівнем попиту та середньою складністю в їх прогнозуванні.

Відповідно всі інші товари відносяться до категорії Z та характеризуються відсутністю тенденції в їх споживанні, спрогнозувати обсяг продажів вкрай важко.

Для аналізу можливості настання кризи необхідним є діагностика зовнішнього середовища підприємства – комплексної екосистеми, яка залежить від багатьох різноманітних факторів та може здійснити непередбачуваний негативний вплив на діяльність підприємства

Вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Тріан Груп» буде досліджено за допомогою PEST-аналізу. Результати дослідження представлені у дод. Е та Е1.

Здійснивши даний аналіз, можна сказати, що більше всього впливають економічні чинники на діяльність компанії, оскільки від них залежить формування цін на товари. Також, сюди можна додати природні фактори, оскільки від погодних умов залежить урожай, що прямопропорційно впливає на ціноутворення.

2.2. Аналіз кризового стану та діагностика потенціалу виживання підприємства

Аналіз кризового стану – це комплексний процес, що охоплює різні напрямки діяльності підприємства. Здійснення оцінки можливості настання кризи на підприємстві буде здійснено наступними етапами:

1. Комплексна діагностика потенціалу виживання підприємства, що включає:

- аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві;
- оцінка стану конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах;

- аналіз показників фінансової ефективності, таких як фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність, ділова активність рентабельність.

2. Дослідження ймовірності банкрутства

Потенціал виживання підприємства характеризується ймовірності ведення діяльності підприємства за сприятливим сценарієм, що веде до стабілізації системи, підвищення конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці та ефективності функціонування.

Отже, першим етапом є аналіз ресурсного потенціалу, важливим елементом якого є аналіз ефективності управління персоналом (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності управління персоналом на ТОВ «Тріан Груп»

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
		2015	2016	2017	2016 році / 2015 році	2017 році / 2016 році	2016 році / 2015 році	2017 році / 2016 році
1	Середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб	47	54	58	7	4	14,89	7,41
2	Фонд оплати праці за рік, тис. грн	344,04	455,22	566,08	111,18	110,86	32,32	24,35
3	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	13691	23435	28031	9744	4596	71,17	19,61
4	Кількість прийнятих за рік, осіб	8	13	10	5	-3	62,50	-23,08
5	Кількість звільнених за рік, осіб, в т.ч	6	7	7	1	0	16,67	0,00
6	За власним бажанням, осіб	5	5	4	0	-1	0,00	-20,00
7	За порушення трудової дисципліни, осіб	1	2	3	1	1	100,00	50,00
9	Середня заробітна плата, грн	7320	8430	9760	1110	1330	15,16	15,78
10	Продуктивність праці, грн	291298	433981	483293	142683	49312	48,98	11,36
11	Коефіцієнт плинності персоналу	0,13	0,13	0,12	0	-0,01	x	x
12	Рівень фонду оплати праці у процентах до товарообігу, %	2,51	1,94	2,02	-0,57	0,08	x	x

Середньооблікова чисельність персоналу у 2016 році становила 54 особи, а у 2017 році 58 осіб, що на 7,41% більше. Середня заробітна плата у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 1330 грн. або на 15,78%

Продуктивність праці персоналу з кожним роком зростає: у 2015 році 291298 грн., у 2016 році – 433981 грн., а у 2017 зросла на 11,36% та становила 483293 грн. Позитивним є також зменшення коефіцієнту плинності персоналу.

Підприємство активно сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, спрямовує працівників на різноманітні курси, конференції тощо. Результатом цього є зростання продуктивності праці та низька плинність кадрів, зумовлена лише звільненням працівників низької кваліфікації.

При аналізі потенціалу виживання підприємства необхідним є дослідження його конкурентоспроможності. Проаналізуємо маркетингові стратегії головних конкурентів ТОВ «Тріан Груп» (додаток И).

За допомогою методу експертних оцінок порівняємо стратегії конкурентів зі стратегією ТОВ «Тріан Груп». Ступінь впливу факторів було оцінено експертом (автором) за 5-ти бальною шкалою, де: 5 балів означає дуже високий ступінь впливу, 4 бали – високий, 3 бали – середній, 2 бали – низький, 1 бал – дуже низький.

Таблиця 2.5

Результати порівняльного аналізу стратегій конкурентів ТОВ «Тріан Груп»

Показники	Тріан Груп	Айва Трейд	УФОК	Коефіцієнт вагомості
<i>Аспект конкурентоспроможності</i>				
1. Рівень якості	4	5	3	0,2
2. Кількість товарного асортименту	4	4	4	0,1
3. Послуги зберігання	5	5	5	0,05
<i>Фінансовий аспект</i>				
4. Рівень цін на товари	5	4	5	0,1
5. Система знижок	2	2	2	0,1
<i>Сервісний аспект</i>				
6. Гарантія якості товарів	5	5	4	0,02
7. Ставлення до клієнтів	5	4	3	0,1
<i>Охопленість</i>				
8. Кількість постачальників	4	5	3	0,05

Продовження табл. 2.5

9. Кількість клієнтів	5	5	3	0,03
<i>Комунікаційний аспект</i>				
10. Реклама	4	5	4	0,1
<i>Імідж</i>				
11. Фірмовий стиль	4	3	3	0,05
Загальний бал	3,7	3,8	3,12	1

Отже, по кількості балів ТОВ «Айва Трейд» займає 1 місце серед конкурентів, оскільки споживачам важливими є такі показники: якість, різновид товарного асортименту, ціна і система знижок.

Як підсумок, аналіз конкурентного середовища узагальнено можна подати за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Модель конкурентного середовища (5 сил конкуренції)
ТОВ «Тріан Груп»**

Фактор	Вплив	Оцінка впливу
Конкурентна боротьба в галузі	Дуже високий	У галузі торгівлі овочами та фруктами на території України та світу досить висока конкуренція на різних рівнях та напрямками. Також, це стосується дистриб'ютерських компаній.
Вплив постачальників	Дуже високий	Від постачальників залежить майже все: загальний асортимент, якість, наявність певних товарів на певний момент, що в загальному впливає на кількість покупців, товарооборот та чистий прибуток.
Вплив покупців	Високий	Залежить від рівня цін та стандартів прийому товару
Вплив галузей, що виробляють замітники	Середній	Важко знайти повноцінні замітники свіжими овочам та фруктам
Вплив нових гравців на ринку	Низький	Враховуючий великий розмір ринку та кількість конкурентів, поява нового гравця ніяк не впливає на баланс ринку

В цілому, можна зазначити, що управління маркетинговою діяльністю потребує вдосконалення. Про це говорить і SWOT-аналіз, і даний аналіз конкурентів. Підприємству необхідно розширювати свій асортимент та шукати нові ринки збуту, оскільки сам по собі напрямок торгівлі овочів та фруктів містить велику кількість підприємств посередників. Це зумовлює потребу в постійному розвитку.

Для отримання повної картини ефективності антикризового управління та оцінки настання кризи, необхідним є аналіз фінансових показників підприємства. Оскільки, при аналізі структури капіталу, було визначено про неоптимальну його структуру. Тому в першу чергу потрібно здійснити аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Цей комплексний показник показує наскільки адекватна є структура фінансових ресурсів, наскільки підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування, як ефективно управляє своїми пасивами.

Результати розрахунку основних показників оцінки фінансової стійкості підприємства систематизовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Тріан Груп»*

№ пор	Показники	Нормат. значення	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення (+,-)	
						2016 р./ 2015 р.	2016 р./ 2015 р.
1	Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,06	0,07	0,09	0,01	0,02
2	Коефіцієнт заборгованості	<0,5	0,94	0,93	0,91	-0,01	-0,02
3	Коефіцієнт фінансування	<1	16,81	13,10	9,77	-3,71	-3,33
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,4	-0,06	0,01	-0,02	0,07	-0,03
5	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,24	-0,18	-0,13	0,06	0,05
6	Коефіцієнти забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	>0,1	-1,17	-1,09	-1,01	0,08	0,08
7	Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	0,87	0,84	0,91	-0,03	0,07
8	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,13	0,16	0,09	0,03	-0,07

*Джерело: розраховано автором на основі даних додатків В та Г

Проаналізувавши основні показники фінансової стійкості підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт автономії у 2015 році становить 0,06, у 2016 році – 0,07, а у 2017 – 0,09. Незважаючи на позитивний темп зростання даного показника, значення коефіцієнтів менші нормативних значень і свідчать про високу залежність підприємства від позикового капіталу. Розмір власного капіталу вдесятеро менший, ніж позикового, що є сигналом можливої кризи.

2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2015 році складає -0,06, у 2016 році, а у 2017 році – -0,02. Коефіцієнти за 4 роки нижче нормативних.

Від'ємне значення цього показника демонструє необхідність залучення позикових коштів для забезпечення оборотного капіталу, оскільки власні фінансові ресурси спрямовані на фінансування необоротних активів на довгостроковій основі.

4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2015 році складає -1,17, у 2016 році – -1,09, а у 2017 році – -1,01. Дана ситуація свідчить, що позиковий капітал забезпечує в майже повній мірі оборотні активи

5. В свою чергу, коефіцієнт поточних зобов'язань у 2015 році становив 0,87, у 2015 – 0,84 та у 2017 – 0,91, що говорить про нормальну структуру позикового капіталу.

6. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань у 2015 році становив 0,13, у 2016 році 0,16, а у 2017 році 0,09. За всі три роки значення цього показника відповідають нормативному.

Отже, можна сказати, що досліджуване підприємство є дуже фінансово нестійким, оскільки неспроможне забезпечити формування запасів за рахунок власних джерел та здійснює фінансування своєї діяльності переважно за рахунок позикового капіталу.

Наступною групою показників, які важливо проаналізувати, є показники ділової активності. Вони відображають ефективність управління активами підприємства, стратегію управління запасами та іншими оборотними активами, тривалість фінансового і операційного циклу. Ефективне управління активами дозволяє вивільнити та залучити фінансування для інших напрямів діяльності.

Основні показники розраховані у табл. 2.8.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Тріан Груп»*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1. Період обороту, днів:							
1.1 Оборотних активів	87,04	65,36	60,43	-21,68	-4,93	-24,91	-7,54
1.2 Запасів	31,29	23,16	21,04	-8,13	-2,12	-25,98	-9,15
1.3 Товарів	29,42	22,32	20,39	-7,1	-1,93	-24,13	-8,65
1.4 Кредиторської заборгованості	78,24	56,61	52,09	-21,63	-4,52	-27,65	-7,98
1.5 Дебіторської заборгованості	30,12	21,23	19,42	-8,89	-1,81	-29,52	-8,53
2. Коефіцієнт обороту, разів:							
2.1 Оборотних активів	4,14	5,51	5,96	1,37	0,45	x	x
2.2 Запасів	11,50	15,54	17,11	4,04	1,57	x	x
2.3 Товарів	12,23	16,13	17,65	3,9	1,52	x	x
2.4 Кредиторської заборгованості	4,00	5,75	6,56	1,75	0,81	x	x
2.5 Дебіторської заборгованості	11,95	16,96	18,53	5,01	1,57	x	x
3. Тривалість операційного циклу, днів	61	44	40	-17	-4	x	x
4. Тривалість фінансового циклу, днів	-17	-12	-12	5	0	x	x

* Джерело: розраховано автором на основі даних додатків В та Г

1. У 2016 році період обороту оборотних активів становив 65,36 днів, що на 21,68 днів менше ніж у 2015 році, та на 4,93 днів більше ніж у 2017 році. Період оборотності кредиторської заборгованості у 2017 році становив 52,09 днів, що на 4,52 дні менше ніж у минулому році. Цей показник демонструє період, протягом якого здійснюється повний оборот оборотних активів підприємства. Всі показники досліджуваного періоду мають тенденцію до зниження, що вказує на достатньо ефективне використання оборотного капіталу.

2. У 2015 році тривалість операційного циклу становила 61 день, у 2016 – 40 днів, та у 2017 році – 41 день. Показник відображає тривалість процесу

перетворення запасів в гроші. По факту, це час між купівлею запасів та отримання доходу від їх реалізації.

Зниження операційного циклу протягом досліджуваного періоду є позитивною тенденцією.

3. Фінансовий цикл на підприємстві набуває негативного значення, 17, 12 та 12 днів відповідно. Це говорить про те, що підприємство з відповідною затримкою розраховується зі своїми постачальниками.

Необхідним, також, є аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Дані показники відображають оптимальність співвідношення оборотного капіталу та короткострокових зобов'язань. Вони відображають здатність підприємства відповідати по своїм зобов'язанням, можливість своєчасно сплачувати борги та ефективно організовувати розрахунки підприємства з кредиторами, державою, постачальниками, персоналом.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Тріан Груп»*

Показники	Нормативне значення	2016 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення	
					2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,10	0,10	0,07	0	-0,03
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-08	0,62	0,69	0,64	0,07	-0,05
3. Коефіцієнт покриття	>1	0,92	1,00	0,97	0,08	-0,03

* Джерело: розраховано автором на основі даних додатку Г

1. У 2016 році цей показник становить 0,1, що дорівнює значенню показника у минулому році.

У 2017 році показник зменшився на 0,03 порівняно з 2016 році У 2015 та 2016 рр році значення відповідають нормативним, в інші роки більш низький показник говорить про те, що підприємство вірогідне буде спроможне погасити борги при необхідності.

2. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2015 році дорівнює 0,62, у 2016 році - 0,69, а у 2017 році - 0,64.

Значення за всі роки відповідають нормативним, що демонструє наявність у підприємства високоліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за поточними зобов'язаннями

3. Коефіцієнт покриття або поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. У 2015 році цей показник становив 0,92, у 2016 році - 1,00, та у 2017 році - 0,97. Лише у 2016 році показник відповідає нормативному значенню. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, оскільки оборотних активів може недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Отже, частина показників ліквідності та платоспроможності не відповідають нормативним значенням, що означає вірогідність для підприємства невчасно розраховуватись по своїм зобов'язанням.

Для оцінки можливості отримання прибутку та ефективності діяльності, виходячи з управління різними видами ресурсів, використовують показники рентабельності. Результати розрахунку показників рентабельності досліджуваного підприємства представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Тріан Груп»*

№ пор	Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
		2015	2016	2017	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
1	Рентабельність власного капіталу, %	77,55	59,46	48,30	-18,09	-11,16
2	Рентабельність оборотних активів, %	5,17	4,91	0,05	-0,26	-4,86
3	Рентабельності реалізації, %	2,75	1,99	2,19	-0,76	0,2
4	Рентабельність продукції, %	1,44	0,99	0,88	-0,45	-0,11

* Джерело: розраховано автором на основі даних додатків В та Г

1. У 2016 році рентабельність оборотних активів зменшилась на 0,26 та становив 4,91%. У 2017 році показник стрімко зменшився на 4,86 в.п. та становив 0,05%. Низьке значення, а також його зменшення в динаміці вказує на низьку ефективність використання оборотних активів для генерації прибутку.

2. У 2016 році даний показник становив 59,46%, що на 18,09 в.п. менше ніж у минулому році. У 2017 році цей показник також зменшився на 11,16 в.п. і становив 48,30%. Даний показник показує скільки прибутку було отримано на одну одиницю власних фінансових ресурсів. В даному випадку, високе значення цього показника пояснюється низькою часткою власного капіталу в загальній структурі капіталу.

3. Рентабельність реалізації в 2016 році становила 0,99%, що на 0,45 п.п. менше ніж у 2015 році. У 2017 році даний показник зменшився ще на 0,11 п.п. і становив 0,88%. Показник вказує, скільки чистого прибутку було отримано на одну гривню продажів. Такий низький відсоток вказує на вкрай малу частку грошей, що залишається у підприємстві з доходу, після вирахування всіх витрат.

Виявлення негативних тенденцій розвитку підприємства, а також своєчасне виявлення загрози має ключове значення для діяльності підприємства.

Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства безперервний моніторинг та контроль за системою фінансових показників діяльності підприємства, що відображають поточний стан його функціонування та розвитку. Вчасне діагностування проблеми дає можливість попередити кризи та вказує на слабкі місця на, які слід звернути увагу.

Одною з моделей оцінки вірності банкрутства є модель Альтмана. Це алгоритм, що складається з п'яти факторів ключових фінансових показників діяльності для інтегральної оцінки загрози банкрутства підприємства.

Результати аналізу підприємства, використовуючи дану модель, представлені в табл. 2.11.

$$Z = 0,717 * K_1 + 0,8417 * K_2 + 3,107 * K_3 + 0,42 * K_4 + 0,995 * K_5 \quad (2.1)$$

Оптимальне значення для цієї моделі є значення $Z > 1,23$. Відповідно до цих розрахунків ТОВ «Тріан Груп» знаходиться поза межами банкрутства

Наступна модель запропонована О.Терещенко, що складається з шести показників та виокремлюється за рахунок зміщених оцінок. Дана модель акцентує увагу на зниження ситуації неправильної ідентифікації підприємств з хитким становищем до групи фінансово стійких.

Таблиця 2.11

Результати аналізу ТОВ «Тріан Груп» за моделлю Альтмана*

Коефіцієнт	Значення	2016 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення	
					2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
K1	Власний оборотний капітал / загальна сума активів	-0,132	-0,103	-0,075	0,029	0,028
K2	Нерозподілений прибуток/ загальна сума активів	0,007	0,023	0,043	0,016	0,02
K3	Прибуток до сплати податків/ загальна сума активів	0,113	0,127	0,138	0,014	0,011
K4	власний капітал/позиковий капітал	0,025	0,032	0,043	0,007	0,011
K5	чистий дохід від реалізації продукції / загальна сума активів	2,611	4,032	4,602	1,421	0,57
Узагальнюючий показник		2,623	4,112	4,751	1,489	0,639

* розраховано автором на основі даних додатків В та Г

Ця модель застерігає від інвестицій в сумнівні підприємства, проте знижує достовірність прогнозу:

$$Z = 1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6 \quad (2.2)$$

Таблиця 2.12

Результати аналізу ТОВ «Тріан Груп» за моделлю Терещенко О.О. *

Коефіцієнт	Значення	2015	2016	2017
X1	Оборотні активи / Сума зобов'язань	1,207	1,269	1,327
X2	Пасив балансу / Сума зобов'язань	0,085	0,086	0,088
X3	Чистий прибуток/ Пасив балансу	0,328	0,361	0,388
X4	Чистий прибуток/ Чистий дохід від реалізації	0,062	0,045	0,042

X5	Запаси/ Чистий дохід від реалізації	0,028	0,018	0,018
X6	Оборотні активи/загальна сума активів	0,076	0,079	0,080
Узагальнюючий показник	<i>P</i>	1,787	1,858	1,943

* Джерело: розраховано автором на основі даних додатків В та Г

Знаходячись у діапазоні $1 < Z < 2$ весь аналізований період, відповідного нормативного значення на підприємстві порушена фінансова стійкість. Перш за все це пов'язано з високою часткою зобов'язань в пасиві балансу, а також з низьким рівнем чистого прибутку

Групою вчених Гриценко Л., Боярко І. та Губар А. було запропоновано модель для оцінки ризику банкрутства малих підприємств, що представлена у формулі 2.3:

$$Z = 0,082 * X_1 + 0,0209 * X_2 + 0,0987 * X_3 + 0,9915 * X_4 - 1,253 \quad (2.3)$$

Таблиця 2.13

Результати аналізу ТОВ «Тріан Груп» за моделлю Гриценко Л.Л.*

Коефіцієнт	Характеристика	2015	2016	2017
X1	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,051	0,056	0,052
X2	Коефіцієнт фінансування	0,001	0,002	0,002
X3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,024	-0,018	-0,013
X4	Коефіцієнт оборотності активів	4,101	5,461	5,907
Узагальнюючий коефіцієнт		2,876	4,248	4,695

* Джерело: розраховано автором на основі даних додатків В та Г

Враховуючи отримані значення, за останні три роки підприємство відповідно до цієї моделі, а також нормативного значення $Z > 0$, ТОВ «Тріан Груп» знаходиться поза межею банкрутства. Це досягається за рахунок високої ліквідності та платоспроможності підприємства.

Модель Олсона була першим метод логістичної регресії для створення моделі діагностики ризику банкрутства. Відповідно до цієї моделі обчислюється показник Z за такою формулою:

$$Z = -1,3 - 0,4X_1 + 0,6X_2 - 1,4X_3 + 0,1X_4 - 2,4X_5 - 1,8X_6 + 0,3X_7 - 1,7X_8 - 0,5X_9 \quad (2.4)$$

Таблиця 2.14

Результати аналізу ТОВ «Тріан Груп» за моделлю Олсона

Коефіцієнт	Характеристика	2015	2016	2017
дефлятор ВВП	За даними Статистичного щорічника	1,389	1,170	1,220
У1	$\ln(\text{сума активів} / \text{індекс-дефлятор ВВП})$	-3,292	-3,404	-3,404
У2	сукупні зобов'язання/сума активів	0,566	0,557	0,544
У3	робочий капітал/ сума активів	0,090	-0,002	0,033
У4	поточні зобов'язання / поточні активи	0,184	0,168	0,188
У5	1 або 0 (в залежності від частки зобов'язань	0,000	0,000	0,000
У6	чистий прибуток/сума активів	-0,059	-0,065	-0,070
У7	чистий дохід/ сукупні зобов'язання	0,834	1,308	1,530
У8	1 або 0 в залежності від негативного значення ЧП	0	0	0
У9	$(\text{ЧП1}-\text{ЧП0})/(\text{ЧП1}+\text{ЧП0})$	-0,088	-0,050	-0,029
У	за формулою	-3,064	-2,787	-2,508
p	Ймовірність настання банкрутства	0,049	0,060	0,070

* розраховано автором на основі даних додатків В та Г

У 2015 році показник ймовірності банкрутства p становив 0,049, у 2016 році – 0,06, а у 2017 році – 0,07.

Враховуючи, що показник p за три роки менше 0,5, це означає, що на підприємстві зараз не існує ймовірності банкрутства.

Для комплексного розуміння можливості банкрутства досліджуваного підприємства ТОВ «Тріан Груп», отримані значення на основі 4 моделей узагальнено у табл. 2.15

Таблиця 2.15

Результати аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «Тріан Груп»

№	Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативне значення показників
1	Модель Альтмана	2,623	4,112	4,751	$Z > 1,23$
2	Модель Терещенко О.О.	1,787	1,858	1,943	$Z > 2$
3	Модель Гриценко Л.Л.	2,876	4,248	4,695	$Z > 0$
4	Модель Олсона	0,049	0,060	0,070	$p < 0,5$

Здійснивши аналіз можливостей криз та ймовірності банкрутства підприємства за різними моделями, можна сказати, що ТОВ «Тріан Груп» на даному етапі не має критичних загроз банкрутства, оскільки за останні три роки розраховані показники відповідають нормативним значенням. Проте за моделлю Терещенка, підприємство має певний ризик банкрутства.

Проте, після здійснення аналізу фінансових показників, низькі значення фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності говорять про низький рівень фінансового менеджменту на підприємстві та про можливість настання кризової ситуації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ТОВ «ТРИАН ГРУП»

3.1. Розробка програми антикризового управління підприємства

Враховуючи те, що підприємство було створено нещодавно, воно немає значних ознак криз. Показники фінансового стану майже всі в нормі, а аналіз ймовірності банкрутства показав, що підприємству про це не потрібно хвилюватись. Але незважаючи на це, підприємство має слабкі місця, перш за все, це структура капіталу, в якому переважають позикові кошти з великою диспропорцією. Також, низька рентабельність та прибутковість можуть мати в собі ознаки криз. Висока частка зобов'язань свідчить про можливі проблеми з ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Саме тому, антикризові заходи будуть спрямовані в цих напрямках.

Отже, основною метою антикризового управління ТОВ «Триан Групп» за поточних обставин повинна стати політика, спрямована на збалансованість структури капіталу, підвищення платоспроможності та ліквідності, вдосконалення процесу управління оборотним капіталом при здійсненні операційної діяльності.

Враховуючи ці особливості, доречним буде імплементація стратегії превентивного антикризового менеджменту, що має на меті забезпечення виживання виробничо-господарської системи в довгостроковій перспективі. Його потрібно організувати так, щоб можна було своєчасно відстежувати появу та взаємодію внутрішніх і зовнішніх кризових факторів, оцінювати їхній вплив на діяльність виробничо-господарської системи, реагувати на загрозу, що виникла, скоротивши до мінімуму спричинені нею збитки. Отже, функціонально попереджувальний антикризовий менеджмент пов'язаний з плануванням антикризових заходів і контролем за їх своєчасною реалізацією.

Відповідно цим плануванням повинні займатися окремі фахівці з антикризового управління.

На підприємстві доцільне створення декількох посад кризового попередження. Працівники будуть займатися плануванням, організацією та координуванням роботи з профілактики криз на підприємстві. Підвідділу кризового попередження у стратегічному відділі, матиме ряд переваг до яких можна віднести:

- швидкий збір інформації;
- розробку якісних корисних рекомендацій та інструкцій;
- створення методичних рекомендацій з фінансово-економічного аналізу на системній основі;
- наявність відповідальності за профілактику криз підприємства.

Наступним етапом буде політика зміцнення платоспроможності ТОВ «Тріан Груп». Що у контексті заходів антикризового управління фінансами підприємства потребує організації стратегічного антикризового управління фінансовою стійкістю.

На підприємстві доцільно зменшувати частку поточних зобов'язань, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування, а також дозволить зменшити витрати пов'язані із обслуговуванням цих зобов'язань.

Дане рішення допоможе підвищити фінансову стійкість підприємства, зробить його більш незалежним від зовнішніх джерел фінансування, таких як банки, партнери тощо. Незважаючи на специфіку виду діяльності, тобто торгівлю, де висока частка позикових коштів може бути прийнятною для збільшення оборотного капіталу, поточне співвідношення все-рівно є неприйнятним.

Адже на ринку овочів та фруктів дуже часто виникають ситуації, коли продукцію можуть не прийняти через брак або постачальники затримують поставку. Такі випадки потребують фінансової маневреності та можливість розрахунків по зобов'язанням.

Саме тому, одним з основних заходів є формування оптимальної структури капіталу. Дану умову пропонується виконати шляхами:

1. Потрібно визначити резерви зниження собівартості продукції, застосувати їх. Дана операція дозволить вийти підприємству з кризового стану. Зниження собівартості буде досягатися за рахунок нових постачальників, які розташовані ближче до Києва та мають нижчі ціни на товар, оскільки постачають товар прямо з поля.

2. Утворення резервного та додаткового капіталу

3. Зменшення частки поточних зобов'язань, розраховувшись з постачальниками.

Основний перелік заходів та антикризова програма підприємства представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Антикризова програма ТОВ «Тріан Груп» на 2019 рік

№ пор	Заходи	Відповідальна особа	Терміни виконання	Бюджет, на рік
1	Аналіз фінансово-господарських показників на відповідність плановим	Фінансовий директор	Щоквартально	Відсутній
2	Розширення стратегічного відділу програмістами, утворивши підвідділ кризового реагування	Генеральний директор	14.01-28.02	550 тис. грн
3	Погашення короткострокових кредитів на 27,5%	Фінансовий директор	10.01-15.05	1440 тис. грн
4	Зниження собівартості продукції на 15,2%	Економіст	10.01-20.06	150 тис. грн
5	Пошук нових постачальників	Бізнес-аналітик	Протягом року	Відсутній
6	Пошук нових споживачів	Бізнес-аналітик	Протягом року	Відсутній
7	Ліквідації всіх технологічних недоліків	Начальник складу	01.02-15.04	100 тис. грн
8	Пошук нових ринків збуту за кордоном	Генеральний директор	Протягом року	Відсутній
9	Вдосконалення логістичних процесів	Економіст	15.03-01.07	125 тис. грн
10	Вдосконалення каналів збуту	Маркетолог	15.01-28.02	Відсутній
11	Прискорення операційного циклу	Економіст	15.01-01.07	Відсутній
12	Розробка системи мотивації персоналу	Операційний директор	15.01-10.02	150 тис. грн.

Також, програма антикризових заходів продемонстрована у додатку К.

Для реалізації розроблених заходів необхідні інвестиції у розмірі 2515 тис. грн., які плануються окупити вже через 2 роки.

Підсумовуючи проведене теоретичне обґрунтування побудови системи антикризового управління на ТОВ «Тріан Груп» варто виокремити загальну схему та етапи процесу реалізації побудови цієї системи з метою її практичного оформлення (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Етапи процесу побудови системи антикризового управління ТОВ «Тріан Груп»

Отже, після запропонованої до впровадження системи антикризового управління слід здійснити прогноз, аналіз очікувань і попередню оцінку ефективності впровадження даної системи з урахуванням результатів реалізації запланованих заходів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованої програми антикризового управління

Для розрахунку планового обсягу капіталу буде використовуватись метод прямих техніко-економічних розрахунків

Порядок дій планування капіталу є наступним:

1. За відсутністю додаткових даних залишається без змін зареєстрований (пайовий) капітал.
2. Незважаючи на відсутність вимоги для ТОВ на відміну від ПАТ мати резервний капітал у розмірі не менше 15% від статутного капіталу, пропонується ТОВ «Тріан Груп» утворити резервний капітал у розмірі 80 тис. грн. та додаткового капіталу у розмірі 20% від чистого прибутку за останній рік – 47 тис. грн.

Обсяг нерозподіленого прибутку у плановому періоді розраховується на основі коефіцієнта капіталізації чистого прибутку у звітному періоді та планового обсягу чистого прибутку, що характеризує частку чистого прибутку підприємства, яка спрямована на формування його активів. У звітному періоді він дорівнював:

$$(3.1) \quad K_K = \frac{(НП_3 - НП_П)}{ЧП} = \frac{(313 - 160)}{235} = 0,65$$

де, K_K – коефіцієнт капіталізації;

$НП_3$ – нерозподілений прибуток звітного періоду;

$НП_П$ – нерозподілений прибуток попереднього періоду;

$ЧП$ – чистий прибуток звітного періоду.

Отже, 65 % чистого прибутку буде спрямовано на формування активів.

Тоді планове значення нерозподіленого прибутку як складової власного капіталу підприємства розраховується наступним чином:

$$НП_{ПЛ} = НП_3 + ЧП_{ПЛ} * K_K = 313 + 275 * 0,65 = 492 \text{ тис. грн.}, \quad (3.2)$$

де $НП_{ПЛ}$ – нерозподілений прибуток плановий;

$НП_3$ – нерозподілений прибуток звітного періоду;

$ЧП_{ПЛ}$ – чистий прибуток плановий;

K_K – коефіцієнт капіталізації.

Чистий плановий прибуток буде розрахований аналітичним методом, тобто на основі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за основу, та індексів їх зміни у плановому періоді:

(3.3)

де $ЧП_{ПЛ}$ – чистий прибуток плановий;

$ЧП_3$ – чистий прибуток звітного періоду;

$ЧП_n$ – чистий прибуток першого періоду n – кількість періодів.

В результаті, загальна сума власного капіталу на кінець планового періоду (кінець 2018 року) для досліджуваного підприємства складається з суми розрахованих показників і становить $250+80+47+492=869$ тис. грн.

Розрахунок планового позикового капіталу здійснюється наступним чином:

1. Довгострокові зобов'язання переносяться без внесення змін.
2. Враховуючи те, що кредиторська заборгованість має прями взаємозв'язок з обсягами діяльності підприємства, то визначення її планового обсягу доцільно здійснити у взаємозв'язку з обсягами товарообороту за собівартістю на основі періоду обороту кредиторської заборгованості у звітному періоді та планами до зниження собівартості. В плановому періоді

прогнозується зниження собівартості на 15,2% та додаткове зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 27,5%

Період обороту окремих складових кредиторської заборгованості розраховується наступним чином :

$$(3.4) \quad PO_{KЗ} = KЗ : СБВ * 360$$

де $PO_{KЗ}$ – період одного обороту кредиторської заборгованості;

$KЗ$ – середня сума кредиторської заборгованості;

$СБВ$ – собівартість реалізованої продукції

Результати розрахунку періодів обороту представлено у додатку Л.

Плановий обсяг кредиторської заборгованості розраховується наступним чином:

$$(3.5) \quad KЗI_{ПЛ} = POI_3 * C_{однПЛ}$$

де $KЗI_{ПЛ}$ — і-та стаття кредиторської заборгованості у плановому періоді;

OI_3 — період обороту і-ї статті кредиторської заборгованості у звітному періоді;

$C_{однПЛ}$ — одноденний обсяг собівартості реалізованої продукції у плановому періоді.

Значення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги становитиме на кінець 2018 року становитиме:

$$(3.6) \quad KЗТОВ_{ПЛ} = 64,69 * 22570 : 360 : 1,105 = 2940 \text{ тис. грн.}$$

За такою самою методикою розраховуються всі інші складові кредиторської заборгованості.

На основі розрахованих показників, сума кредиторської заборгованості на кінець 2018 року складає 3621,5 тис. грн. Загальний план пасиву на кінець планового періоду представлений у додатку М.

Отже, на плановий період ТОВ «Тріан Груп» потребує збільшення власного капіталу з 563 тис. грн. до 869 тис. грн. та зменшення позикового з 5498 до 4110,5 тис. грн.

Для оцінки ефективності такої структури капіталу проведемо порівняння показників фінансової стійкості (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3

Порівняння показників фінансової стійкості звітного періоду та планового

Показник	Нормативне значення	На 01.01.2018	На 01.01.2019	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,09	0,17	0,08
2. Коефіцієнт заборгованості	<0,5	0,91	0,83	-0,08
3. Коефіцієнт фінансування	<1	9,77	4,73	-5,04
8. Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	0,91	0,88	-0,03
9. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,09	0,12	0,03

* Джерело: розраховано автором на основі даних додатків В та Г

Незважаючи на те, що показники пов'язані з власним капіталом не відповідають нормативним, чітко видно, що вони мають позитивну тенденцію до вдосконалення.

Далі розрахуємо NPV для запропонованих заходів. Для цього є необхідним значення чистого грошового потоку, який розрахуємо непрямым методом:

$$ЧГП = (1415 + 410 + 471) - (181 + 247 + 13 + 36 + 63 + 254,7) = 1501,3 \quad (3.7)$$

В свою чергу чиста приведена вартість (NPV) запропонованої програми дорівнює:

$$NPV = -2515 + \frac{1501,3}{(1+0,17)} + \frac{1501,3}{(1+0,17)^2} = 164,8 \text{ тис.грн.}$$

Отримане значення вище нуля означає доцільність розробленої програми.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставлених завдань, отримано такі висновки:

1. Антикризове управління – це комплексна система управління, яка складається з заходів, направлених на різні напрями діяльності підприємства з метою виявлення, нейтралізації та виходу з кризових явищ.

Вихідним пунктом антикризового управління є вибір і формування цілей. Залежно від виду надання фінансових послуг, реальних та потенційних загроз функціонуванню організації, специфіки розгортання фінансової кризи тощо у кожній окремо взятій фінансовій корпорації формується система цілей антикризового управління.

2. У сучасній практиці антикризового менеджменту використовується ряд методів, що забезпечують максимально можливу реабілітацію компаній з кризової ситуації та швидкому відновленню їх ефективного функціонування та розвитку. До них можна віднести: діагностика, даунсайзинг, банкрутство, санація, реструктуризація, реінжиніринг, контроль, моніторинг, диверсифікація, бенчмаркінг та інші.

З метою здійснення стратегічного фінансового аналізу у роботі були використані показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та рентабельності.

3. Товариство з обмеженою діяльністю було утворено 2013 року в м. Київ. Юридична адреса – Лісовий проспект, 35, оф. 70, 02166. Код ЄДРПОУ – 39413014. Основний вид діяльності підприємства – оптова торгівля овочів та фруктів. Компанія є постачальником даного виду продукції до мережі таких гіпермаркетів «Ашан», «Там-Там»; супермаркетів «Сільпо», «АТБ», «ЕКО»;

мережі ресторанів «Пузата хата», «Salateira» та багато інших підприємств, які потребують свіжі овочі та фрукти.

Організаційна структура управління підприємства має певні недоліки. По-перше, необхідно створити відділ маркетингу, де маркетолог та менеджери з продажів будуть в одному відділі; по-друге, на підприємстві не вистачає аналітичних посад, що може ускладнювати процеси прогнозування діяльності та аналіз поточного стану діяльності.

За 2016 році чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Тріан Груп» становив 23435 тис. грн, що на 4596 тис. грн. більше ніж за 2015 році, темп приросту становить 71,17%. За 2017 році чистий дохід від реалізації збільшився порівняно з минулим роком на 4596 тис. грн або на 19,61%;

4. Продуктивність праці з кожним роком зростає та становить у 2015 році – 291298 грн., у 2016 – 433981 грн., а у 2017 зросла на 11,36% та становила 483293 грн. Позитивним є, також, зменшення коефіцієнту плинності персоналу.

Коефіцієнт автономії у 2015 році становить 0,06, у 2016 році – 0,07, а у 2017 – 0,09. Незважаючи на позитивний темп зростання даного показника, значення коефіцієнтів менші нормативних значень і свідчать про високу залежність підприємства від позикового капіталу. Розмір власного капіталу вдсятеро менший, ніж позикового, що є сигналом можливої кризи.

Здійснивши аналіз можливостей криз та ймовірності банкрутства підприємства за різними моделями, можна сказати, що ТОВ «Тріан Груп» належним чином здійснює антикризове управління, оскільки за останні три роки розраховані показники відповідають нормативним значенням.

5. Доречним буде імплементація стратегії превентивного антикризового менеджменту, що має на меті забезпечення виживання виробничо-господарської системи в довгостроковій перспективі. Його потрібно організувати так, щоб можна було своєчасно відстежувати появу та взаємодію внутрішніх і зовнішніх кризових факторів, оцінювати їхній вплив на діяльність

виробничо-господарської системи, реагувати на загрозу, що виникла, скоротивши до мінімуму спричинені нею збитки

Основні складові антикризової програми:

1. Потрібно визначити резерви зниження собівартості продукції, застосувати їх.
2. Утворення резервного та додаткового капіталу
3. Зменшення частки поточних зобов'язань, розраховувались з постачальниками
6. На плановий період ТОВ «Тріан Груп» потребує збільшення власного капіталу з 563 тис. грн. до 869 тис. грн. та зменшення позикового з 5498 до 4110,5 тис. грн.

В плановому періоді очікується зниження собівартості на 15,2% та додаткове зменшення кредиторської заборгованості за товари на 27,5%

Незважаючи на те, що показники пов'язані з власним капіталом не відповідають нормативним, чітко видно, що вони мають позитивну тенденцію до вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. / О. Я. Базилінська – К. : Центр учбової літератури, 2009.– 328 с.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Ельга, 2008. — 724 с
3. Будяк В.О. Рекомендації щодо поліпшення платоспроможності підприємства. Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=21641> 52.
4. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко.– К.: ЦУЛ, 2009.– 504 с.
5. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т.А. Васильєва, О.Б. Афанасьєва — Суми: Вид. «Ярославна», 2013.
6. Глушук О.М. Зарубіжні методи аналізу ймовірності банкрутства неплатоспроможного підприємства // Міжнародний збірник наукових праць. - №3(21).
7. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством /М.Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. проці – 2002. – № 140.– С. 28-32
8. Господарський Кодекс України, 16 січня 2003 року № 436-IV зі змінами та доповненнями. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
9. Довгань, Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації [Текст] / Д. А. Довгань // Вісник

Чернівецького торговельно- економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.

10. Донченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства / Т. В. Донченко//Вісник Хмельницького національного університету. - 2010.- № 1.- Т. 1.-С. 23-27.

11. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. //Економіка і суспільство. — 2016. — Вип.2. — С. 265–269.

12. Євтух О. Т., Євтух О. О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 456 с.

13. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві /Економіка та управління підприємствами. — 2014. — № 4. — С. 15–27.

14. Карачарова К.А. Методи прогнозування фінансової неспроможності підприємства // Економічний аналіз. – 2015. – № 1.

15. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. / Економічний вісник Запорізької держ-жавної інженерної академії. — Вип. 8. — 2014. — С. 107–114.

16. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблей. – К.:Кондор, 2007. – 272 с.

17. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства // Вісник Сумського державного університету. – 2012. – № 4.

18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління торговельним підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Лігоненко Лариса Олександрівна. – Київ, 2001. – 34 с.

19. Ліпич Л.Г. Сутність та методи антикризового управління підприємства. / Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. // Вісник Львівської комерційної

академії / ред. кол. : Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. та ін.] – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. — 486 с.

20. Макарченко В.О. До питання щодо антикризового менеджменту підприємства /В.О. Макарченко, Є.В. Черв'яченко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук.проці – 2000. – № 61. – С. 47-55.

21. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277 с

22. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством /Мокряк К. В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. — 2016. — № 4 (31). — С. 142–146.

23. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством//Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Пробл. економіки та упрощі — 2008. — N 628.

24. Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навч. посібник. / В. О. Подольська,и О. В. Яріш. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

25. Прохорова В.В. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління / В.В.Прохорова, О С.Крупчатніков // Економічний простіроці – 2009. – № 23/2. – С. 103–109.

26. Рзаєва Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3.

27. Сабадаш В.В., Коваленко Є.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 2.

28. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент / О.М.Скібіцький– К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 568 с.

29. Стеблецька Ю.І. Факторні моделі діагностики банкрутства підприємства // Прометей. – 2013. – № 1(40).
30. Терещенко О.О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства // Економіка України. – 2003. – № 8.
31. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. / О.О.Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с.
32. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: / О.О.Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
33. Тимошенко, О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В.Тимошенко, О.Ю.Буцька, Ф.Х.Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. — Том 23. — № 2. — С.187–192.
34. Троц І. В. Визначення поняття банкрутства та причини його виникнення у сучасних умовах розвитку / І.В.Троц // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : «Економіка». – 2011. – Вип. 5 (2). – С. 221–228.
35. Троц І. В. Основні методики прогнозування та визначення ймовірності банкрутства підприємства / І.В.Троц // Теорія і практика економічного аналізу: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку : зб. тез за матеріали V міжнародці наук.-практ. конф., 29 вересня – 1 жовтня 2011 році – Тернопіль : ТНЕУ, 2011.– С. 344–346.
36. Троц І. В. Реінжиніринг або управління змінами на підприємстві / І. В. Троц // Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали II міжнародці наук.-практ. конф. 30 січня 2013 році – Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. – Т. 1. – С. 283–286.
37. Троц І. В. Формування системи попередження, прогнозування і подолання банкрутства промислових підприємств / М. П. Войнаренко, І. В. Троц // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 272–278.

38. Фінансовий аналіз показників. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-finansovoi-stiikosti> роказуку-

39. Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. / Хринюк О.С., Москаленко Л.А. // Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – № 5. – С. 114–117.

40. Череп А. В. Теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки: монографія / ред.: А. В. Череп; ДВНЗ «Запорізь. нац. ун-т». – Запоріжжя : ЗНУ, 2013.

41. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2010.

42. Шавкун В. М. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України // Вісник Хмельницького університету. – Т. 3. – № 2. – 2011. – С. 228–231.

43. Шевцова О.Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=1773>

44. Шморгун Н. П. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Н. П. Шморгун, І. В. Головка. – К. : ЦНЛ, 2006. – 528 с

45. Штангрет А. М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства / А. М. Штангрет // Наукові записки Української академії друкарства. – 2014. – № 3 (48).– С.28–33

46. Bundy, J.; Pfarrer, M. D.; Short, C. E.; Coombs, W. T. (2017). «Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development». *Journal of Management*. 43 (6): 1661–1692.

47. Voin, A.; P. Hart; E. Stern (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. New York: Cambridge University Press.

48. James, E.; James, E. H. (2008). «Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity». *The Journal of Applied Behavioral Science*. 44 (1): 94–115
49. *The Professional Practices for Business Continuity Management, Disaster Recovery Institute International (DRI), 2017*
50. Altman E. I. *Modeling credit risk for SMEs: Evidence from the US market/ E. I. Altman, G. Sabato // Abacus. — 2006, № 19*

ДОДАТКИ

Додаток Б

Визначення антикризового управління*

№ пор	Автор	Тлумачення
1	Л.О.Лігоненко та І.О. Бланк [2, 18]	це система заходів попередньої діагностики (СЗПД), за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація втрат під час застосування організаційно-правових інструментів банкрутства.
2	Подольска П. [24]	процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією
3	Скібіцький О. [28]	складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання
4	Колісник М. [16]	сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, яке здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані

5	Василенко [4]	сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління, що передбачає можливість настання посттравматичного зростання або подолання наслідків постстресового синдрому
6	Довгань Д. А [9]	антикризове управління – ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення

**розроблено автором на основі джерел [2, 18, 24, 28, 16, 4, 9]*

Додаток В

Ретроспектива балансу за період 2014-2017 роки ТОВ «ТРИАН ГРУП»

Актив	Код рядка	Моментні значення			
		На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17	19	12	0
Основні засоби:	1010	1256	1235	1225	1197
первісна вартість	1011	1686	1658	1645	1607
знос	1012	430	423	420	410
Усього за розділом I	1095	1273	1254	1237	1197
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	774	1293	1432	1679
Виробничі запаси	1101	59	91	44	93
Товари	1104	715	1202	1388	1586
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	949	1342	1422	1603

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	271	496	732	536
з бюджетом	1135	21	30	33	46
у тому числі з податку на прибуток	1136	6	7	8	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18	21	24	60
Гроші та їх еквіваленти	1165	237	431	475	359
Готівка	1166	5	7	5	58
Рахунки в банках	1167	215	326	250	105
Витрати майбутніх періодів	1170	114	31	10	128
Інші оборотні активи	1190	272	320	418	453
Усього за розділом II	1195	2656	3964	4546	4864
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0
Баланс	1300	3929	5218	5783	6061

Пасив	Код рядка	Моментні значення			
		На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250	250	250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-102	43	160	313
Усього за розділом I	1495	148	293	410	563
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				0	0
Довгострокові кредити банків	1510	870	624	835	489
Усього за розділом II	1595	870	624	835	489
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	51	238	55	17

за товари, роботи, послуги	1615	2384	3567	3803	4309
за розрахунками з бюджетом	1620	20	50	20	40
за розрахунками з оплати праці	1630	10	20	11	11
за одержаними авансами	1635	84	68	119	131
Інші поточні зобов'язання	1690	362	358	530	501
Усього за розділом III	1695	2911	4301	4538	5009
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0
Баланс	1900	3929	5218	5783	6061

Додаток Г

Звіт про фінансовий результат ТОВ «ТРИАН ГРУП» за 2015-2017 роки

Стаття	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13691	23435	28031
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-11890	-21175	-26616
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	
Валовий: прибуток	2090	1801	2260	1415
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	541	709	1509
Адміністративні витрати	2130	-404	-481	-539
Витрати на збут	2150	-1276	-1781	-1621
Інші операційні витрати	2180	-286	-240	-151
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	376	467	613

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Інші доходи	2240	6	3	0
Фінансові витрати	2250	-193	-234	-344
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	189	236	269
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18	-27	-34
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	171	209	235
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

Додаток Д

Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ «Тріан Груп» протягом 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.	2016 р. / 2015 р.	2017 р. / 2016 р.
I. Власний капітал	293	410	563	117,00	153,00	39,93	37,32
Зареєстрований (пайовий) капітал	250	250	250	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	43	160	313	117,00	153,00	272,09	95,63
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	624	835	489	211,00	-346,00	33,81	-41,44
Довгострокові кредити банків	624	835	489	211,00	-346,00	33,81	-41,44

III. Поточні зобов'язання і забезпечення	4301	4538	5009	237,00	471,00	5,51	10,38
Короткострокові кредити банків	238	55	17	-183,00	-38,00	-76,89	-69,09
за товари, роботи, послуги	3567	3803	4309	236,00	506,00	6,62	13,31
за розрахунками з бюджетом	50	20	40	-30,00	20,00	-60,00	100,00
за розрахунками з оплати праці	20	11	11	-9,00	0,00	-45,00	0,00
за одержаними авансами	68	119	131	51,00	12,00	75,00	10,08
Інші поточні зобов'язання	358	530	501	172,00	-29,00	48,04	-5,47
Баланс	5218	5783	6061	565,00	278,00	10,83	4,81

Додаток Ж

Профіль середовища ТОВ «Тріан Груп»

Фактори	Важливість для галузі	Спрямованість впливу на підприємство	Важливість для даного підприємства	Ступінь важливості для підприємства
Макросередовище				
Рівень політичної боротьби	2	-1	1	-2
Демографічний стан	3	-1	3	-9
Темпи зростання ВВП	3	+1	2	6
Рівень впровадження інновацій	2	-1	1	-2
Природні умови	3	+1	3	9

Митна політика	3	+1	2	+6
Ділове оточення				
Інтенсивність конкуренції	3	-1	3	-9
Вподобання споживачів	3	+1	2	6
Ринкова влада постачальників	3	+1	3	9
Сприятливість місця розташування	3	+1	3	9
Рівень інфляції	3	-1	3	-9
Інтеграція до ЄС	3	+1	3	9
Внутрішнє середовище				
Управлінські знання та навички	3	+1	3	9
Маркетингові знання та навички	3	-1	2	-6
Рівень кваліфікації працівників	2	+1	3	6
Стан та якість автопарку та складських приміщень	3	-1	3	-9
Фінансові можливості	3	+1	3	9
Філії в інших містах	2	-1	2	-4
Надійні крупні клієнти та споживачі	3	+1	3	+9
Імпорт продукції	2	+1	3	+9
Неповна відповідність міжнародним стандартам	3	-1	2	-6

Додаток Ж1

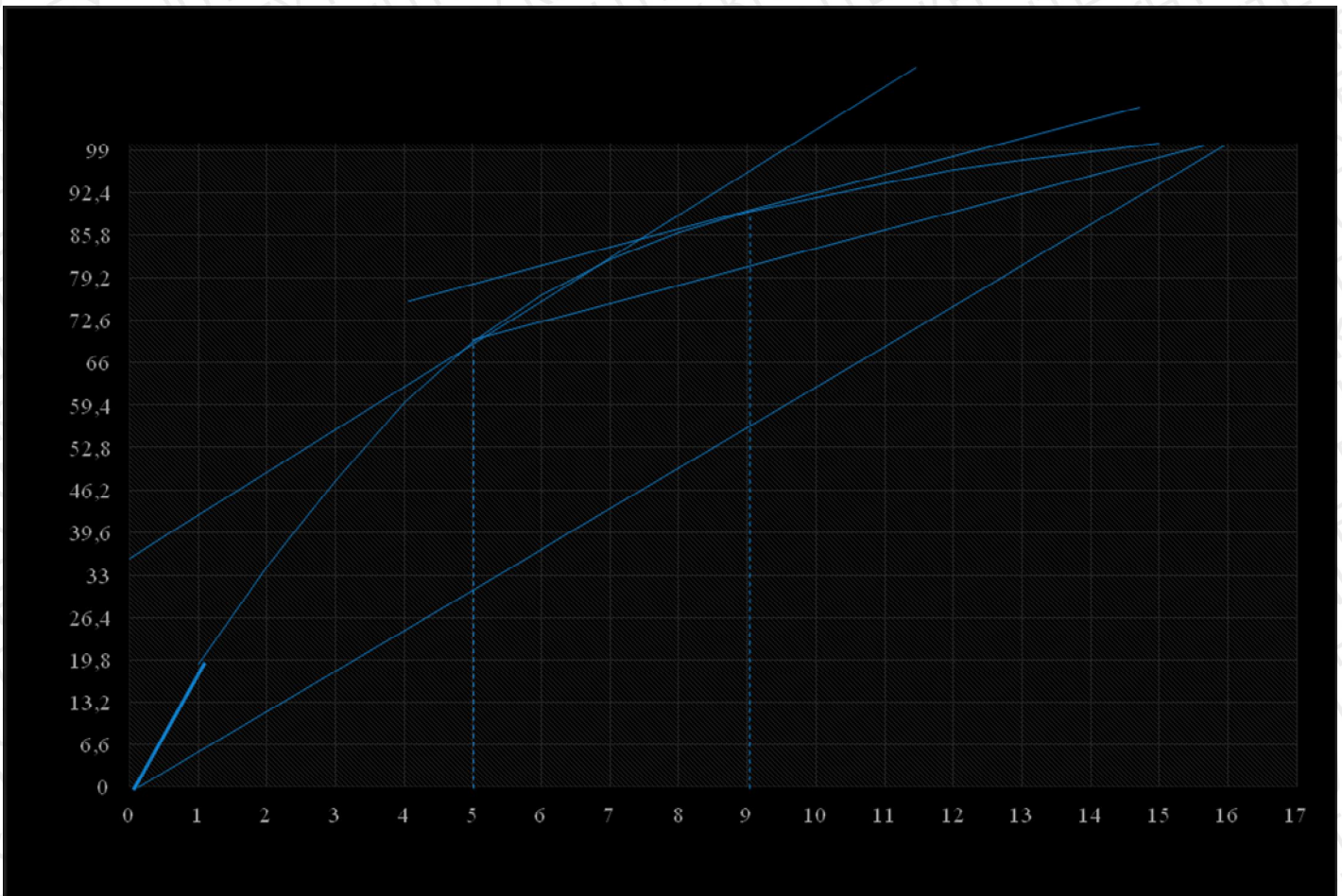
SWOT-аналіз ТОВ «Тріан Груп»

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище	Можливості: 1. Ринкова влада постачальників (+9) 2. Сприятливість місця розташування (+9) 3. Природні умови (+9) 4. Інтеграція до ЄС (+9)	Загрози: 1. Інтенсивність конкуренції (-9) 2. Рівень інфляції (-9) 3. Демографічне становище (-9) 4. Митна політика (-9)
Сильні сторони: 1. Управлінські знання та навички (+9) 2. Фінансові можливості (+9) 3. Надійні крупні клієнти та споживачі (+9) 4. Імпорт продукції (+9)	Заходи підтримки сильних сторін у зовнішньому середовищі: 1.1. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 1.2. Пошук нових клієнтів 1.3. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 1.4. Пошук нових клієнтів 2.1. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 2.2. Вдосконалення автопарку та складів 2.3. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 2.4. Пошук нових клієнтів 3.1. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 4.1, 4.4. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту	Стратегії боротьби з загрозами за рахунок внутрішніх ресурсів: 1.1. Пошук нових клієнтів 1.2. Підвищення кваліфікації персоналу 1.3. Підвищення кваліфікації персоналу 1.4. Пошук нових клієнтів 2.1. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 2.2. Підвищення кваліфікації персоналу 2.3. Підвищення кваліфікації персоналу 2.4. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 3.1. Підвищення кваліфікації персоналу 4.1. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 4.2.-4.4. Пошук нових клієнтів
Слабкі сторони: 1. Маркетингові знання та навички (-6) 2. Стан та якість автопарку та складських приміщень (-9) 3. Філії в інших містах (-4) 4. Неповна відповідність до міжнародних стандартів (-6)	Стратегії використання можливостей для подолання слабких сторін: 1.1. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 1.2. Підвищення кваліфікації персоналу 1.3. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 1.4. Пошук нових клієнтів 2.1-2.4. Підвищення якості транспорту та складських приміщень 3.1. Створення нових філій в інших містах 3.2. Пошук нових клієнтів 3.3., 3.4. Створення нових філій в інших містах 4.1.-4.4. Покращення якості продукції	Стратегії для відвернення загроз у зовнішньому середовищі: 1.1-1.3. Підвищення кваліфікації персоналу 2.1. Підвищення якості транспорту та складських приміщень 2.2. Підвищення якості транспорту та складських приміщень 2.3. Збільшення обсягів закупівлі та розширення асортименту 3.1. Пошук нових клієнтів 3.2. Створення нових філій в інших містах 3.3. Створення нових філій в інших містах 4.1., 4.4. Покращення якості продукції

АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Тріан Груп»

№	Продукт	Частка прибутку	Кумулятивне значення	Група
1	Картопля	15,74	15,74	А
2	Цибуля	12,59	28,33	А
3	Яблуко	11,02	39,34	А
4	Морква	12,16	51,51	А
5	Банан	11,20	62,71	А
6	Лимон	8,64	71,35	В
7	Капуста	7,1	78,45	В
8	Помідори	5,9	84,35	В
9	Огірки	5,5	89,85	В
10	Часник	2,1	91,95	С
11	Виноград	1,7	93,65	С
12	Сливи	1,3	94,95	С
13	Зелень	1,2	96,15	С
14	Кабачок	1,05	97,20	С
15	Буряк	1	98,20	С
16	Персик	1	99,20	С
17	Інші	0,30	100,00	С



ABC-аналіз ТОВ «Тріан Груп»

PEST-аналіз ТОВ «Тріан Груп»

Фактор	Вплив	Оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
Політичні								
Погіршення взаємовідносин з іншими країнами	3	3	4	4	2	3	3,2	0,5
Зміна податкового відсотку на прибуток	2	2	3	2	3	3	2,6	0,27
Прийняття законопроектів, які регулюють галузь функціонування та саме підприємство	2	2	4	3	2	3	2,8	0,07
Економічні								
Курс валют	3	4	4	3	5	4	4	0,63
Темп інфляції	3	4	4	4	3	4	3,8	0,6
Рівень безробіття	2	2	3	2	2	3	2,4	0,25
Соціальні								
Рівень охорони здоров'я	2	3	4	3	2	3	3	0,32
Спосіб життя	3	4	5	4	4	4	4,2	0,66
Технологічні								
Розвиток інтернету	2	4	3	3	3	3	3,2	0,34
Всього	19	x					29,2	x

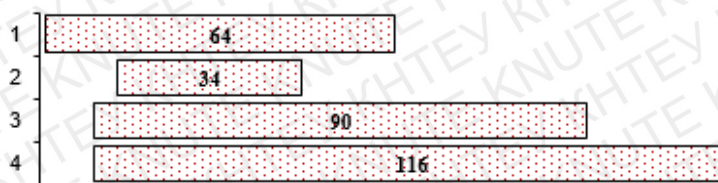
Стратегії підприємства щодо впливу факторів макросередовища

Фактори	Вплив на підприємство	Стратегія
Політичні		
Погіршення взаємовідносин з іншими країнами	Обмеження ринку збуту	Підвищення конкурентоспроможності
Зміна податкового відсотку на прибуток	Зменшення прибутку	Оптимізація витрат та пошук шляхів зменшення плати суми податку
Прийняття законопроектів, які регулюють функціонування та саме підприємство	Обмеження діяльності	Адаптація до нового законодавства або пошук шляхів його обходу
Економічні		
Курс валют	Зменшення попиту	Зниження цін на продукцію
Інфляція	Зменшення попиту	Пошук нових постачальників
Рівень безробіття	Набір нового персоналу	Створення максимально зручних умов праці
Соціальні		
Спосіб життя	Формування попиту	Заохочення купівлі свіжих продуктів
Рівень охорони здоров'я	Формування попиту	Заохочення вести здоровий спосіб життя
Технологічні		
Розвиток інтернету	Розвиток бізнесу	Проведення рекламних кампаній

Порівняльний аналіз стратегій конкурентів підприємства ТОВ "Тріан груп"

Показники	Тріан Груп	Айва Трейд	УФОК
<i>Аспект конкурентоспроможності</i>			
1. Рівень якості	Високий	Дуже високий	Середній
2. Кількість товарного асортименту	21	25	20
3. Послуги зберігання	Наявні	Наявні	Наявні
<i>Фінансовий аспект</i>			
4. Рівень цін на товари	Середні ціни	Високі ціни	Середні ціни
5. Система знижок	Відсутня	Відсутня	Відсутня
<i>Сервісний аспект</i>			
6. Гарантія якості товарів	Сертифікати якості на товари	Сертифікати якості на товари	Відсутні
7. Ставлення до клієнтів	Дуже сприятливе	Сприятливе	Сприятливе
<i>Охопленість</i>			
8. Кількість постачальників	12	15	11
9. Кількість клієнтів	22	18	19
<i>Комунікаційний аспект</i>			
10. Реклама	Зовнішня реклама	Зовнішня реклама Інтернет	Зовнішня реклама
<i>Імідж</i>			
11. Фірмовий стиль	Фірмова тара	Відсутній	Відсутній

Додаток К



Діаграма Ганта програми антикризових заходів ТОВ «Тріан Груп»

**Планові показники оборотності кредиторської заборгованості на кінець
2018 року**

№	Показник	Період обороту, дні
1	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	64,69
2	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	0,48
3	з оплати праці	0,18
4	з одержаними авансами	1,99
5	Інші поточні зобов'язання	8,22

Додаток М

План пасивів підприємства на 01.01.19 (тис. грн)

Пасив	Код рядка	На 01.01.18	На 01.01.19
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250	250
Резервний капітал	1415	х	80
Додатковий капітал		х	47
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	313	492
Усього за розділом I	1495	563	869
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	489	489
Усього за розділом II	1595	489	489
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	17	17
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	4309	2940
розрахунками з бюджетом	1620	40	30
розрахунками з одержаними авансами	1635	131	125
розрахунками з оплати праці	1630	11	11
Інші поточні зобов'язання	1690	501	515,5
Усього за розділом III	1695	5009	3621,5
Баланс	1900	6061	4979,5