

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Випускна кваліфікаційна робота

на тему:

**«АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТА ЗЕД В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»**

(на матеріалах ТОВ «Альфахім Трейд» м. Київ)

Студента 2 курсу, 3м групи,
факультету міжнародної торгівлі і права,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Калініченко
Олега
Миколайовича

(підпис студента)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри зовнішньоекономічної
діяльності підприємства

*(підпис наукового
керівника)*

П'янкова
Оксана
Василівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук

*(підпис гаранта
освітньої програми)*

Студінська
Галина Яківна

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Калініченко О. М. Антикризова стратегія суб'єкта ЗЕД в умовах глобалізації (на матеріалах ТОВ «Альфахім Трейд»).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціалізацією 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2019 р.

Випускна кваліфікаційна робота містить дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів процесу удосконалення антикризової стратегії на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Проаналізовано імпорتنу діяльність ТОВ «Альфахім Трейд», досліджено ефективність її здійснення та захищеність підприємства від банкрутства. На основі досліджень було визначено ключові напрями удосконалення антикризової стратегії, сформовано комплекс заходів щодо удосконалення та надано прогнозну оцінку їх ефективності в разі імплементації.

Ключові слова: антикризова стратегія, антикризове управління, фінансовий стан, імпортна діяльність, економічні ризики.

SUMMARY

Oleh Kalinichenko. Anti-Crisis Strategy of the FEA Subject in the conditions of globalization (based on the materials of "Alfahim Trade" LLC).

The final qualification work for receiving the Master degree of "Management of Foreign Economic Activity", Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2019.

The final qualification work contains a study of theoretical, methodological and practical aspects of the process of improving the anti-crisis strategy in an enterprise engaged in foreign economic activity. Import activity of "Alfahim Trade" LLC is analyzed, efficiency of its realization and bankruptcy protection of the enterprise are investigated. Based on the research, key areas of improvement of the anti-crisis strategy were identified, a set of improvement measures was formulated and a predictive assessment of their effectiveness in case of implementation was provided.

Keywords: anti-crisis strategy, anti-crisis management, financial condition, import activity, economic risks.

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД».....	7
1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Альфахім Трейд».....	7
1.2. Аналіз імпоротної діяльності підприємства ТОВ «Альфахім Трейд».....	15
1.3. Дослідження ефективності антикризового управління ТОВ «Альфахім Трейд» в умовах глобалізації.....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	29
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД».....	31
2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд».....	31
2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд».....	34
2.3. Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» в умовах глобалізації	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження проблематики удосконалення антикризової стратегії підприємства обумовлена необхідністю пошуку і впровадження системних та інноваційних методів в економічні процеси та розробки актуальних механізмів реагування підприємства на кризові явища економіки. Важливо зазначити, що сьогодні відбувається падіння конкурентоспроможності українських компаній, існує висока конкуренція на європейських ринках, які стають все більш перспективними та значущими для України, економіка країни все ще знаходиться в кризовій стадії, не зважаючи на низку проведених реформ, які не можуть дати моментальний ефект, а науковці та економісти попереджають про можливість настання нової масштабної світової кризи. Саме ці чинники аргументують необхідність розробки дієвого антикризового механізму, який буде відповідати сучасним вимогам, глобалізаційним процесам та включати в себе інноваційні підходи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблематики антикризового управління на підприємстві займалися провідні вітчизняні та іноземні вчені, такі як: І. А. Бланк, В. О. Василенко, М. Д. Білик, О. О. Терещенко, Е. Альтман, Дж. Тоффлер, П. Самуельсон та інші. Професор І. А. Бланк розглядає антикризове управління, як цілісну систему, яка складається з принципів, методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження й подолання економічних криз підприємства та мінімізацію їх негативних наслідків [1, с. 652]. Колектив науковців у складі В. В. Коваленка, М. В. Суганяки, В. І. Фучеджи вважає, що антикризове управління підприємством слід розглядати, як одну зі специфічних систем управління, що пов'язана з управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю [2, с. 29]. Антикризове управління за визначенням Д. А. Довганя є ефективним менеджментом, що дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупністю заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності,

ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [3, С. 155]. При цьому в сучасних умовах для будь-якого підприємства важливим є фактор раціональності управлінських рішень та їх відповідності реальним економічним, в т.ч. фінансовим умовам, в яких воно перебуває. Це зумовлене ритмічністю та постійною зміною умов та факторів зовнішнього середовища. В процесі здійснення антикризового управління, на думку А. П. Науменка існує синергетичний ефект, що досягається від поєднання антикризової стратегії і тактики та достовірності інформаційно-аналітичних даних, що використовуються [4].

Проблематика ефективного здійснення антикризового управління підприємством регулярно досліджується науковцями, її актуальність продовжує зростати і виникає потреба в регулярній систематизації вже існуючих та апробації інноваційних підходів та методів, що зумовлюється постійним розвитком світового фінансового та валютного ринків, соціально-економічними факторами та інтеграційними процесами.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є удосконалення антикризової стратегії підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації. Основними завданнями дослідження є:

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність суб'єкта ЗЕД;
- проаналізувати імпорتنу діяльність суб'єкта ЗЕД;
- дослідити ефективність антикризового управління на підприємстві в умовах глобалізації;
- обґрунтувати напрями удосконалення антикризової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- розробити комплекс заходів, щодо удосконалення антикризової стратегії підприємства;
- надати прогнозу оцінку запропонованих заходів та їх впливу на результати діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення антикризової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення антикризової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано наступні методи: пізнання, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, наукового абстрагування, абстрактно-логічний.

Наукова новизна одержаних результатів, що має значущість для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності полягає в удосконаленні наявних і розробленні нових теоретичних і практичних заходів та напрямів удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд».

Основними джерелами інформації для виконання дослідження були нормативно-правові акти, а саме: закони України, підзаконні акти, міжнародні договори та конвенції, фінансова звітність підприємства, наукові публікації та видання, Інтернет-джерела та матеріали, надані ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Антикризова стратегія суб'єкта ЗЕД в умовах глобалізації» у Збірнику наукових статей студентів, які здобувають освітній ступінь «магістр» за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізацією «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (частина 1) – С. 218-223.

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 50 сторінок без урахування додатків, використано 21 таблиця та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД»

1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Альфахім Трейд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альфахім Трейд» розташоване за адресою вул. Академіка Туполева, буд. 19, офіс 43 в м. Києві. Індивідуальний податковий номер в реєстрі платників ПДВ — 410403926572. Код ЄДРПОУ — 41040390. Підприємство було зареєстроване 21.12.2013 зі статутним капіталом у розмірі 110 000,00 грн. двома засновниками у співвідношенні внесків до статутного капіталу 90% та 10%. Види економічної діяльності:

- код КВЕД 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- код КВЕД 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції;
- код КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- код КВЕД 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- код КВЕД 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- код КВЕД 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Підприємство займається поставкою на український ринок хімічної продукції, як національного виробництва, так і імпортує її.

До основних товарних груп, які пропонує ТОВ «Альфахім Трейд» українському ринку належать:

- хімічна сировина для аграрного сектору та добрива;
- розчинники та гліколі;
- хімічна сировина для автохімії;
- теплоносії для систем опалення;

- сировина для виробництва палива;
- фармацевтична хімія.

До основних товарних груп підприємства, які є ключовими в його діяльності належать торгівля хімічною сировиною для аграрного сектору, добривами, розчинниками та гліколями для нафтогазової промисловості. Важливо зазначити, що вказана продукція наразі користується значним попитом на ринку і це обумовлено низкою чинників. Аграрний сектор України є одним з найбільш потенційних для нарощення економічного добробуту країни і політика підтримки значно посилює його позиції та створює можливості для подальшого розвитку. Цьому сприяє і нарощення торгівлі з ЄС, і збільшення інвестицій в агросектор, курс на впровадження інновацій в цю сферу та імплементація світового досвіду ведення бізнесу. До того ж, спостерігається значна диверсифікація українського експорту продукції сільського господарства. На думку експертів, динамічне зростання українського агросектору останніми роками викликало побоювання, що країна перетвориться на постачальника лише кількох видів агропродукції на світовий ринок. Однак нинішні тенденції розвитку вітчизняного АПК свідчать про те, що вони перебільшені. Адже що далі, то краще розкривається потенціал виробництва та/або експорту нових продуктів, які ще донедавна здавалися неконкурентоспроможними. З часом ці нові точки зростання в українському АПК цілком здатні якщо не повністю змінити, то принаймні суттєво урізноманітнити його нинішнє все ще переважно олійно-зернове обличчя [6]. Що стосується нафтогазової промисловості, то в рамках посилення енергетичної безпеки країни, відходу від використання газу з Російської Федерації, курс на енергозаміщення та розвиток власного виробництва ця галузь створює високий попит на хімічну сировину, в тому числі гліколі, які широко застосовуються як антигідратний інгібітор і абсорбент для осушування газу. Ці факти свідчать про те, що підприємство займає досить вигідну нішу, його продукція є необхідною на ринку, а це дає всі можливості для ефективного та прибуткового ведення бізнесу.

Конкурентне середовище компанії насичене великою кількістю різних за розмірами підприємств, що створює необхідність посилення власних

конкурентних переваг, здійснення постійного моніторингу ринку та чіткої стратегії ціноутворення і позиціонування на ринку, активної роботи з постійними та потенційними клієнтами. Для прикладу можна провести порівняльний аналіз між найближчими підприємствами-конкурентами ТОВ «Альфахім Трейд», взявши для аналізу один з найпопулярніших товарів на ринку — пропіленгліколь. Результати аналізу можна побачити в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «Альфахім Трейд»

Порівняльний показник	ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД»	ТОВ «ЛЕВ-УКРАЇНА»	ТОВ «ХІМ ПЛЮС»
Ціна	62 грн/кг	91 грн/кг	71 грн/кг
Країна виробництва	Китай	Німеччина	Німеччина
Мінімальний обсяг замовлення	215 кг	215 кг	215 кг
Територіальне розміщення підприємства	м. Київ	м. Дніпро	м. Київ

Джерело: побудовано автором на основі [7].

За результатами аналізу конкурентів можна побачити, що продукція ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД» є в середньому на 22,3% дешевшою, ніж у найближчих конкурентів. При цьому різницею є те, що пропіленгліколь компанія закуповує в Китаї, а інші проаналізовані компанії в Німеччині, при цьому якість продукції підтверджена сертифікатами та відповідає необхідним нормам. Можна зробити висновок, що завдяки вдалій побудові географії закупівель компанія має значну цінову перевагу над конкурентами. Це прослідковується в низці товарів підприємства, що вказує на розуміння менеджменту необхідності проведення гнучкої цінової політики за рахунок розширення ринків закупівель.

Для того, щоб зрозуміти стан підприємства, його ефективність діяльності та результативність необхідно проаналізувати основні аспекти фінансово-господарської діяльності. Основним завданням такого аналізу є надання об'єктивної оцінки фінансово-господарського стану підприємства та створення аналітичної бази для обґрунтування необхідних управлінських рішень для вирішення ключових проблем та розвитку.

При дослідженні фінансово-господарської діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» було проаналізовано динаміку фінансових результатів. Було виявлено, що протягом 2014-2018 рр. підприємство нарощувало обсяги діяльності, що, в свою чергу, дало приріст чистого доходу та загальної прибутковості. Як було сказано раніше, основною діяльністю ТОВ «Альфахім Трейд» є імпорту продукції та її подальший продаж на ринку України, саме тому основні витрати покладені на оплату продукції, її транспортування, складську діяльність, митне очищення. Можна побачити, що у 2018 році чистий дохід збільшився на 129 635 тис. грн за рахунок розширення географії поставок і пошуку та заключення контрактів з новими клієнтами. Тому, у 2018 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 406 тис. грн, що на 396 тис. грн вищий, ніж у 2014 році (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» у 2014-2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 377	36 884	57 684	90 615	136 012	30 507	20 801	32 931	45 397
Інші операційні доходи	756	92	213	253	317	-664	121	40	64
Інші доходи						0	0	0	0
Разом доходи	7 133	36 976	57 897	90 868	136 329	29 843	20 922	32 971	45 462
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 808	34 609	54 781	86 172	129 258	28 801	20 172	31 391	43 086
Інші операційні витрати	1 313	2 227	2 923	4 385	6 577	914	696	1 462	2 192
Інші витрати						0	0	0	0
Разом витрати	7 121	36 836	57 704	90 556	135 835	29 715	20 868	32 852	45 278
Фінансовий результат до оподаткування	12	140	193	311	495	128	53	118	183
Податок на прибуток	2	25	35	56	89	23	10	21	33
Чистий прибуток (збиток)	10	115	158	255	406	105	44	97	150

Джерело: розраховано автором за [Додаток А].

Дані показники вказують на те, що підприємство досить швидко змогло наростити обсяги діяльності, відшукати нових постачальників та сформувати активну клієнтську базу. Це дозволило стати одним з найактивніших постачальників хімічної сировини на ринку України.

Аналітичний розрахунок динаміки активів та пасивів компанії дав змогу проаналізувати ефективність управління власним капіталом та основними джерелами залучення ресурсів (Додаток Б). У 2014 році загальна вартість активів була 745,1 тис. грн, а у 2018 році збільшилась до 5398,9 тис. грн, що на 4653,8 тис. грн більше ніж у 2014. Запаси готової продукції у 2014 році становили 122,7 тис. грн, а у 2018 році зросли до 2110,8 тис. грн. Дебіторська заборгованість у 2014 році становила 368,2 тис. грн, а у 2018 році – 1584,7 тис. грн. Вона зросла за рахунок збільшення обсягів продажу, збільшення імпорту, посиленням пошуку нових клієнтів тощо.

Власний капітал підприємства із 20,1 тис. грн зріс до 1054,2 тис. грн. Основними джерелами збільшення був нерозподілений прибуток та додаткові внески до статутного капіталу у розмірі 100,0 тис. грн. Зобов'язання більшою мірою складаються з поточної кредиторської заборгованості. У 2014 році кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги становила 215,8 тис. грн, а у 2018 – 2610,8 тис. грн. Це зумовлено нарощуванням обсягів діяльності, розширенням клієнтської бази та активним залученням в торговельну діяльність умов відстрочки платежу. Основними джерелами фінансування ТОВ «Альфахім Трейд» є поточні зобов'язання (97,3% та 80,2% у 2014 та 2018 роках відповідно) та власний капітал (2,8% та 19,5% у 2014 та 2018 роках відповідно).

Наступним кроком дослідження фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «Альфахім Трейд» є аналіз показників рентабельності (табл. 1.3). Рентабельність реалізації зменшилася на 3,96% у 2018 році у порівнянні з 2014 роком. Це пояснюється постійною диверсифікацією продукції підприємства, збільшенням за рахунок цього витрат. Основними заходами для збільшення операційної ефективності в даному випадку є оптимізація логістичних процесів та маркетингові заходи на українському ринку. При цьому загальна рентабельність

зросла у 2018 році порівняні з 2014 роком на 0,14% (табл. 1.3). Це характеризує стабільність розвитку підприємства, розширенням кола постачальників та клієнтів ТОВ «Альфахім Трейд».

Таблиця 1.3

Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Альфахім Трейд», 2014- 2018 рр., %

Показник	Період					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1.Рентабельність реалізації продукції	8,93	6,17	5,03	4,90	4,97	-2,76	-1,13	-0,13	0,06
2. Рентабельність витрат	9,80	6,57	5,30	5,16	5,23	-3,23	-1,27	-0,14	0,07
3. Загальна рентабельність діяльності	0,16	0,31	0,27	0,28	0,30	0,15	-0,04	0,01	0,02

Джерело: розраховано автором за [Додаток А].

Наступним етапом аналізу фінансово-господарського стану є визначення рентабельності власного капіталу, що показує ефективність використання підприємством власного капіталу. Можемо побачити, що значення показника знаходиться на високому рівні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Альфахім Трейд», 2014- 2018 рр., %

Показник	Період				Абсолютне відхилення		
	2015	2016	2017	2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Рентабельність активів	10,6	7,2	7,2	8,5	-3,3	0,0	1,3
2. Рентабельність оборотних активів	10,7	7,3	7,2	8,6	-3,4	-0,1	1,4
3. Рентабельність власного капіталу	148,0	74,0	60,7	50,6	-74,0	13,3	-10,1

Джерело: розраховано автором за [Додаток А].

Але важливо зазначити, що використання кредитних коштів є більш дешевим відносно власного капіталу і тому підприємству слід збільшувати обсяги залучених кредитних ресурсів та здійснювати ефективне управління ними.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Альфахім Трейд» показав, що в 2018 році дебіторська заборгованість зробила 68,4 обороти, а в 2015 році – 59,1 (табл. 1.5). Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на те, скільки разів за рік обернулись кошти на підприємстві. Звісно, чим вищим є цей показник, тим швидше підприємство отримує кошти за свою продукцію, але, як було зазначено, використання механізму надання товарного кредиту створює додаткові стимули для клієнтів у роботі з ТОВ «Альфахім Трейд».

Таблиця 1.5

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Альфахім Трейд», 2014 - 2018 рр.

Показник	Період				Абсолютне відхилення		
	2015	2016	2017	2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Період обороту активів	10,6	13,6	14,1	12,6	3,1	0,4	-1,5
2. Період обороту оборотних активів	10,5	13,6	14,0	12,5	3,1	0,4	-1,5
3. Період обороту матеріальних оборотних активів	2,5	4,8	5,6	5,0	2,3	0,8	-0,6
4. Період погашення дебіторської заборгованості	6,1	6,4	5,9	5,3	0,4	-0,6	-0,6
5. Коефіцієнт оборотності активів	34,0	26,4	25,6	28,5	-7,6	-0,8	2,9
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	34,3	26,6	25,7	28,8	-7,7	-0,8	3,1
7. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних активів	145,2	74,6	63,9	71,5	-70,6	-10,7	7,6
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	59,1	55,8	61,1	68,4	-3,2	5,3	7,3

Джерело: розраховано автором за [Додаток А].

Показники ліквідності показують на скільки збалансована структура капіталу підприємства, його можливість покривати короткострокові зобов'язання. Загальний коефіцієнт покриття є більшим за 1, а саме 1,23, що відповідає нормативним значенням. Це свідчить про те, що підприємство володіє достатнім обсягом оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань (табл. 1.6). Показник абсолютної ліквідності також є вищим нормативного значення 0,1 протягом всіх проаналізованих років. Після проведення аналізу можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Альфахім Трейд» є платоспроможним та має всі можливості для залучення більшого обсягу кредитних ресурсів у свою діяльність для нарощення обсягів діяльності.

Таблиця 1.6

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Альфахім Трейд», 2014- 2018 рр.

Показник	На дату					Абсолютне відхилення			
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1.Загальний коефіцієнт покриття (Кзп)	1,02	1,11	1,11	1,15	1,23	0,08	0,01	0,04	0,08
2.Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	0,71	0,81	0,58	0,60	0,65	0,1	-0,23	0,02	0,05
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,14	0,16	0,11	0,12	0,13	0,02	-0,05	0,01	0,02

Джерело: розраховано автором за [Додаток А].

Показники фінансової стійкості стають визначальними у процесі антикризового управління, адже вказують на залежність підприємства від зовнішніх джерел залучення фінансових ресурсів, ймовірність настання банкрутства, здатність витримувати кризові явища та ризикові ситуації на ринку. Коефіцієнт фінансової автономії показує, на скільки підприємство забезпечене власним капіталом для проведення операційної діяльності. Протягом 2014-2018 рр. цей показник зріс 0,17 пунктів. Це демонструє збільшення обсягу власних фінансових ресурсів в структурі капіталу підприємства (табл. 1.7). Підприємство майже не використовує довгострокові зобов'язання, але важливо зазначити, що це

може стати важливим інструментом масштабування та нарощування обсягів діяльності в майбутньому та формування резерву на подолання кризових явищ.

Таблиця 1.7

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Альфахім Трейд», 2014- 2018 рр.

Показник	На дату					Абсолютне відхилення			
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
1.Коефіцієнт фінансової автономії	0,03	0,09	0,10	0,13	0,20	0,08	0,01	0,04	0,09
2. Коефіцієнт покриття боргу	0,03	0,11	0,11	0,15	0,24	-	10,55	17,03	33,71
3.Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	-	8,99	19,54	36,56	70,28	0,07	0,00	0,03	0,06

Джерело: розраховано автором за [Додаток А].

Після проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Альфахім Трейд» можна зробити висновок, що підприємство має стабільні темпи розвитку та нарощування своїх активів, активно збільшує обсяги реалізації, шляхом пошуку нових постачальників та клієнтів.

1.2. Аналіз імпортової діяльності підприємства ТОВ «Альфахім Трейд»

ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД» має широку географію постачальників в таких країнах світу: Польща, Бельгія, Німеччина, Індія, Китай. Саме ці країни є провідними у виробництві продукції хімічної промисловості, мають значні сировинні запаси та інноваційне обладнання, що дає змогу закуповувати у них якісний товар за невисокими конкурентними цінами. Основними постачальниками продукції є Solventis Europe NV, Amines & Plasticizers LTD, Sibur International, Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Centro-chem H.Borkowska, D.Mandziuk Spółka Jawna, Ineos, PKN Orlen, Henan Sicheng Abrasives Tech Co. Ltd та інші. Підприємство продає імпортований товар на український ринок таким

контрагентам: ДП НАЕК "Енергоатом", АТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укртатнафта», ТОВ «Хімпрофі».

Підприємство здійснює успішну діяльність в системі Prozorro, адже за останні кілька років ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД» виграло два тендери на поставку продукції ПАТ «Укрнафта» обсягами 71,7 тон та 55 тон діетиленгліколю.

Аналіз товарної структури імпорту підприємства (табл. 1.8) дає можливість визначити основні продукти, що імпортуються, обсяги поставок і ступінь залученості до зовнішньоекономічної діяльності. Основними продуктами, які імпортує підприємство є діетиленгліколь, моноетиленгліколь, триетиленгліколь, морфолін, присадки для антифризів та інші продукти. Згідно аналізу даних за 2014-2018 роки зрозуміло, що товарна структура імпорту є досить стабільною, адже підприємство працює в своїй ніші досить успішно, при цьому у 2017 році відбулась диверсифікація імпорту, і підприємство почало імпортувати гранатовий пісок та присадки для антифризів, які потім постачає до української атомних електростанцій. Це вказує на постійний пошук нових ніш, який здійснюється на підприємстві. До того ж, обсяги у 2018 році є більшими, ніж у 2017. Це є доказом того, що пропозиція знайшла свій попит на ринку України.

Таблиця 1.8

**Динаміка товарної структури імпорту ТОВ «Альфахім Трейд» у 2014-2018
рр., %**

Продукт	Період				
	2014	2015	2016	2017	2018
Моноетиленгліколь	44,3	44,2	45,1	41,0	37,1
Діетиленгліколь	42,7	43,1	43,2	38,2	35,3
Триетиленгліколь	5,7	5,1	4,2	2,7	2,8
Морфолін	0,0	0,0	0,0	4,7	6,8
Гранатовий пісок	0,0	0,0	0,0	2,3	2,9
Присадки для антифризів	0,0	0,0	0,0	4,0	8,8
Інші товари	7,3	7,6	7,5	7,1	6,3
Всього	100	100	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

У вартісному вимірі товарна структура імпорту (табл. 1.9) показує нарощення обсягів діяльності підприємством, а загальний показник приросту імпорту становить 129 635 тис. грн.

Таблиця 1.9

Динаміка обсягів імпорту ТОВ «Альфахім Трейд» за асортиментом у 2014-2018 рр., тис. грн.

Продукт	Період					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Моноетиленгліколь	2825	16292	26027	37134	50461	13467	9736	11107	13327
Діетиленгліколь	2723	15901	24891	34597	47985	13178	8990	9706	13388
Триетиленгліколь	363	1881	2423	2447	3822	1518	542	24	1375
Морфолін	0	0	0	4259	9249	0	0	4259	4990
Гранатовий пісок	0	0	0	2084	3985	0	0	2084	1901
Присадки для антифризів	0	0	0	3661	11942	0	0	3661	8281
Інші товари	466	2811	4344	6434	8569	2345	1533	2090	2135
Всього імпорт	6377	36884	57684	90615	136012	30507	20801	32931	45397

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Географічна структура імпорту ТОВ «Альфахім Трейд» показує, що до 2014 року основним партнером підприємства була Російська Федерація (44,3%). Це було обумовлено економічними зв'язками між країнами та налагодженою логістичною системою, але після розгортання військового конфлікту з РФ, посилення курсу України до співпраці з ЄС підприємство теж переорієнтувало свій вектор у напрямі західних партнерів. Особливо тісні зв'язки вдалось побудувати з постачальниками з Бельгії та Польщі. Вже у 2018 році, частки Бельгії, Польщі та інших європейських партнерів становили відповідно 59,1%, 8,1% та 18,0%. Загалом більше 85% продукції наразі імпортується з країн ЄС. Дана тенденція показує, що в умовах кризового явища, різкої переорієнтації партнерських зв'язків підприємство успішно змогло пройти кризових період та сформувати нове коло партнерів. Така співпраця допомогла підприємству наростити конкурентні переваги на ринку України за рахунок якісної продукції. При цьому ТОВ «Альфахім Трейд» стабільно

здійснює імпорт з таких країн, як Індія та Китай (табл. 1.10, табл. 1.11).

Таблиця 1.10

Динаміка географічної структури імпорту ТОВ «Альфахім Трейд» у 2014-2018 рр., %

Країна	Період				
	2014	2015	2016	2017	2018
Бельгія	7,3	12,4	28,7	39,2	59,1
Індія	0,3	1,3	5,3	6,1	6,2
Китай	2,3	4,3	6,1	7,1	6,5
Польща	23,1	22,2	20,1	16,1	8,1
РФ	44,3	31,3	10,1	3,1	0,0
Інші країни ЄС	12,3	16,3	23,1	25,1	18,0
Інші країни	10,4	12,3	6,6	3,3	2,0
Всього	100	100	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Таблиця 1.11

Динаміка обсягів імпорту ТОВ «Альфахім Трейд» за географічною структурою у 2014-2018 рр., тис. грн.

Країна	Період					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Бельгія	466	4574	16555	35521	80383	4108	11982	18966	44862
Індія	19	479	3057	5528	8433	460	2578	2470	2905
Китай	147	1586	3519	6434	8841	1439	1933	2915	2407
Польща	1473	8188	11594	14589	11017	6715	3406	2995	-3572
РФ	2825	11545	5826	2809	0	8720	-5719	-3017	-2809
Інші країни ЄС	784	6012	13325	22744	24482	5228	7313	9419	1738
Інші країни	663	4537	3807	2990	2720	3874	-730	-817	-270
Всього імпорт	6377	36884	57684	90615	136012	30507	20801	32931	45397

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Для того, щоб зрозуміти наскільки ефективно підприємство здійснює свою

діяльність, необхідно проаналізувати показники ефективності імпортерських операцій (табл. 1.12). Це дозволить побачити динаміку розвитку та виділити основні тенденції. Коефіцієнт ефективності імпортерських операцій дозволяє визначити прибутковість та рентабельність діяльності. Нормативним значенням показника є 1, тож можемо бачити, що протягом всіх років підприємство ефективно працювало, не зважаючи на зниження показника від 1,22 у 2014 році до 1,17 у 2018 році. Це пояснюється диверсифікацією імпорту, пошуком нових партнерів та посиленням конкуренції на ринку.

Таблиця 1.12

**Динаміка показників загальної ефективності імпортерських операцій ТОВ
«Альфахім Трейд» у 2014-2018 рр.**

Показник	Період				
	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку, тис. грн.	6 376,9	36 883,7	57 684,3	90 614,8	136 012,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5226,8	31147,9	49303,0	77554,5	116331,8
Контрактна вартість, тис. грн.	2968,8	17692,0	28004,1	44051,0	66076,4
Транспортні та інші супутні витрати, тис. грн.	836,3	4983,7	7888,5	12408,7	18613,1
Сума мита, тис. грн.	376,3	2242,7	3549,8	5583,9	8375,9
Сума ПДВ, тис. грн.	1045,4	6229,6	9860,6	15510,9	23266,4
Сума прибутку до оподаткування, тис. грн.	1 150,1	5 735,8	8 381,3	13 060,3	19 680,4
Сума чистого прибутку, тис. грн.	943,1	4703,4	6872,7	10709,4	16137,9
Ефективність імпортерських операцій	1,22	1,18	1,17	1,17	1,17

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Знаючи товарну структуру імпорту підприємства можна розрахувати показники ефективності імпортерських операцій окремо по кожному товару (табл. 1.13), що дозволить виокремити саме ті товари, що є більш прибутковими для підприємства та ті, які потребують перегляду умов їх постачання, оптимізації

витрат, пошуку альтернатив.

Таблиця 1.13

**Динаміка показників ефективності імпорتنих операцій за асортиментом
ТОВ «Альфахім Трейд» у 2014-2018 рр.**

	2014	2015	2016	2017	2018
Коефіцієнт ефективності імпорتنих операцій					
Моноетиленгліколь	1,13	1,14	1,12	1,09	1,08
Діетиленгліколь	1,18	1,12	1,10	1,05	1,05
Триетиленгліколь	0,95	0,88	0,90	1,03	1,04
Морфолін	-	-	-	0,98	1,02
Гранатовий пісок	-	-	-	0,95	1,00
Присадки для антифризів	-	-	-	1,01	1,03
Інші товари	0,75	0,70	0,70	0,95	1,04
Рентабельність імпорتنих операцій					
Моноетиленгліколь	0,33	0,52	0,45	0,37	0,31
Діетиленгліколь	0,25	0,50	0,42	0,34	0,27
Триетиленгліколь	-0,22	-0,38	-0,30	0,38	0,45
Морфолін	-	-	-	-0,04	0,41
Гранатовий пісок	-	-	-	-0,11	0,39
Присадки для антифризів	-	-	-	0,42	0,43
Інші товари	-0,53	-0,55	-0,54	-0,05	0,24

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Як бачимо, основними продуктами, які постачає підприємство на український ринок є моноетиленгліколь та діетиленгліколь. При цьому показники їх ефективності протягом всього періоду є позитивними, маючи при цьому незначну тенденцію до зменшення, що характерно підприємству, яке диверсифікує свій асортимент. При цьому нові товари, такі як морфолін, гранатовий пісок та присадки для антифризів, які підприємство почало постачати на ринок з 2017 року мають тенденцію до зростання. Це означає, що підприємство успішно відкрило для себе нові ніші та впевнено збільшує свою присутність на українському ринку.

Щоб більш детально розглянути ефективність здійснення діяльності підприємства візьмемо для дослідження одну з операцій ТОВ «Альфахім Трейд». У травні 2019 року підприємство закупило у партнерів з Індії 15 тонн діетиленгліколю. За даними цієї операції (табл. 1.14) розрахуємо ефективність здійснення імпоротної операції.

Таблиця 1.14

Дані для розрахунку ефективності імпоротної операції

Товар	Діетиленгліколь
Країна-експортер	Індія
Вага вантажу, тонн	15
Витрати на розвантаження при імпорті, грн	20 000
Витрати з перевезення при імпорті, дол. США	8 000
Витрати на митне очищення вантажу при імпорті, грн	122 461
Витрати на зберігання на складі, грн	22 000
Ціна контракту при імпорті дол. США/тонна	1200
Ціна реалізації на внутрішньому ринку, грн/тонна	60 000
Умови постачання	FOB Мангалур
Курс долара США на 30.05.2019	26,68

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Розрахувавши ефективність імпоротної операції, отримуємо коефіцієнт 1,049. Можемо зробити висновок, що дана операція є ефективною, а при її здійсненні підприємство на кожну вкладену 1000 грн отримує 49 грн прибутку. Валовий прибуток від здійснення операції становить 41 859 грн, а після сплати податків підприємство отримало 34 324 грн чистого прибутку. При цьому, ефективність від здійснення імпоротної операції є нижчою ніж показник загальної ефективності імпорту. Це залишає можливість для її зростання за рахунок пошуку нових вигідніших постачальників закордоном.

Аналіз імпоротної діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» в розрізі товарної та географічної структури показав ефективність здійснення ЗЕД на підприємстві, його готовність до кризових явищ та досвід у диверсифікації імпорту, шляхом

постійного пошуку нових зарубіжних партнерів і підтримці відносин з уже наявними для посилення позицій на українському ринку.

1.3. Дослідження ефективності антикризового управління ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД» в умовах глобалізації

Антикризове управління в сучасному розумінні повинне забезпечувати стабільне функціонування підприємства, своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, ризикові та кризові явища, а в разі їх настання здійснювати заходи з їх подолання чи мінімізації втрат. Воно безпосередньо пов'язане з усіма процесами, що відбуваються на підприємстві. При цьому за функціональною ознакою його можна класифікувати на три типи: превентивне, поточне та запізніле [8, С. 51]. Основні їх напрями та взаємозв'язок з різними видами операційної діяльності підприємства описані на рис 1.1.

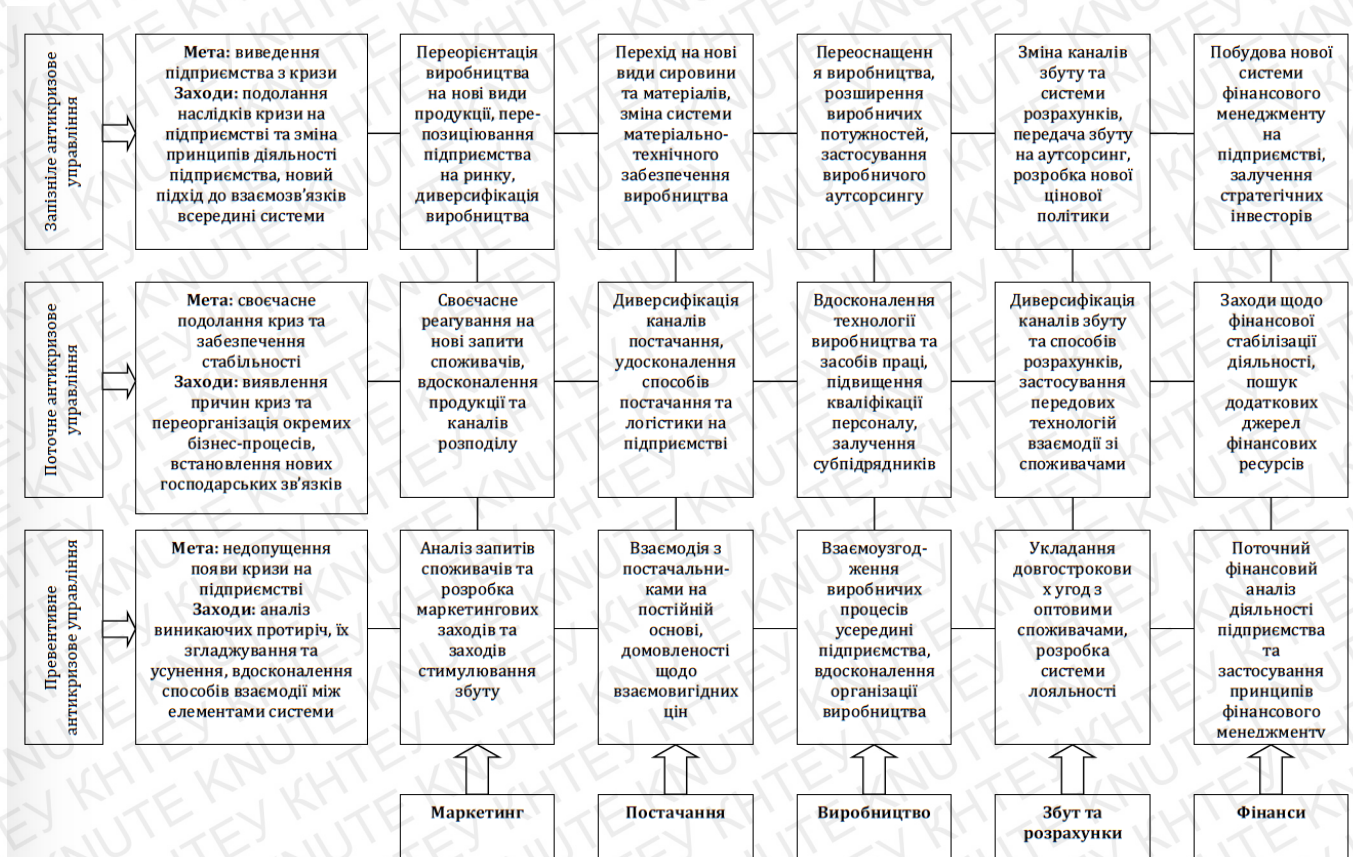


Рис. 1.1 Класифікація типів антикризового управління

Джерело: побудовано автором за [8].

Як бачимо, антикризове управління є системним процесом і поєднує в собі всі сфери діяльності підприємства. Після проведення аналізу фінансово-господарської та імпортої діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» можна зробити висновок, що заходи всіх трьох типів антикризового управління були застосовані в процесі роботи підприємства. Так, у 2014 році активно проявлялось запізнє антикризове управління, адже відбувся різкий розрив відносин з Російською Федерацією на фоні значного падіння економіки України та валютного ринку. Відбулась переорієнтація на нові ринки імпорту продукції, перегляд цінової політики тощо. Після виходу з кризового періоду на підприємстві здійснюються заходи як поточного, так і превентивного антикризового управління: диверсифікація продукції, з огляду на кон'юнктуру ринку, домовленості з постачальниками на постійній основі, диверсифікація каналів збуту та способів розрахунку тощо. Одним із головних завдань управління в конкурентному ринковому середовищі є виявлення загрози банкрутства і розробка контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій [9, с. 430].

Для прогнозування банкрутства у світовій практиці використовується система моделей: модель Таффлера, модель Спрінгейта та R-модель прогнозу ризику банкрутства [10, С.93-94]. Маючи фінансову звітність підприємства, ми можемо розрахувати ці показники і зробити відповідні висновки про його захищеність від банкрутства (табл. 1.15, 1.16, 1.17).

Модель Дж. Таффлера має вигляд: $Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4$, де X_1 – фінансовий результат від операційного прибутку / поточні зобов'язання; X_2 – оборотні активи / позиковий капітал; X_3 – поточні зобов'язання / активи; X_4 – чистий дохід / активи.

Вірогідність банкрутства підприємства моделі оцінюється такими значенням Z : більше 0,25 – непогані довгострокові перспективи, а менше 0,25 – імовірність банкрутства.

Модель Спрінгейта має вигляд: $ZC = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4$, де, X_1 – оборотні активи / активи;

X2 – фінансовий результат до оподаткування / пасиви;

X3 – фінансовий результат до оподаткування / поточні зобов'язання;

X4 – чистий дохід / активи.

ZC нижче за 0,862 – фінансовий стан нестабільний і підприємство є потенційним банкрутом.

R-модель має наступний вигляд: $R = 8,38 X1 + X2 + 0,054 X3 + 0,63 X4$,

де X1 – поточні зобов'язання / активи;

X2 – чистий прибуток / залишкова вартість основних засобів.

X3 – чистий дохід / активи;

X4 – чистий прибуток / собівартість реалізованої продукції.

Якщо R менше 0 – імовірність банкрутства максимальна (90 – 100%), 0 – 0,18 – висока (60 – 80%), 0,18 – 0,32 – середня (35 – 50%), 0,32 – 0,42 – низька (15 – 20%), більше ніж 0,42 – мінімальна (до 10%).

Таблиця 1.15

Розрахунок показників за моделлю Дж. Таффлера у 2014-2018 рр.

Показник	Період				
	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,0089917	0,0581723	0,0387434	0,0462221	0,0605618
X2	0,0416224	0,1437277	0,1437704	0,1490256	0,1599178
X3	0,1751443	0,161058	0,1611924	0,1554708	0,1443539
X4	1,3693518	4,1456916	3,1303378	3,5063915	4,0308182
Z	1,5951102	4,5086495	3,4740439	3,8571101	4,3956517

Джерело: побудовано автором за [Додаток А].

Таблиця 1.16

Розрахунок показників за моделлю Спрінгейта у 2014-2018 рр.

Показник	Період				
	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,0031794	0,0110706	0,0041222	0,0058788	0,0103555
X2	0,0506791	0,3015005	0,2009703	0,2312537	0,2813309
X3	0,0111972	0,0724409	0,0482464	0,0575596	0,0754166
X4	3,4233794	10,364229	7,8258445	8,7659789	10,077045

ZC	3,4884352	10,749241	8,0791835	9,060671	10,444148
----	-----------	-----------	-----------	----------	-----------

Джерело: побудовано автором за [Додаток А].

Таблиця 1.17

Розрахунок показників R-моделлю у 2014-2018 рр.

Показник	Період				
	2014	2015	2016	2017	2018
X1	8,1539391	7,4981426	7,5044026	7,2380314	6,7204754
X2	8,4166667	7,4901961	13,412559	10,822089	7,4740779
X3	0,4621562	1,3991709	1,056489	1,1834071	1,3604011
X4	0,0010956	0,0020861	0,0018201	0,0018672	0,0019773
R	17,033858	16,389596	21,975271	19,245395	15,556932

Джерело: побудовано автором за [Додаток А].

Провівши дослідження за трьома моделями бачимо, що значення коефіцієнтів є набагато вищими за нормативні. Це вказує на те, що підприємство ефективно функціонує і є захищеним від банкрутства, воно стійке та готове до кризових явищ [11]. Звісно це вдається за рахунок постійного пошуку нових постачальників, нарощення клієнтської бази та диверсифікації імпорту. До того ж, підприємство мало залучає кредитні кошти, що обумовлює зменшення ризиків неплатоспроможності, але, в свою чергу, зменшує можливості масштабування діяльності та активного нарощування обсягів виробництва.

У процесі дослідження антикризового управління на ТОВ «Альфахім Трейд» були використані не лише економіко-математичні методи, що описані вище, а й метод SWOT - аналізу. Його використання обумовлене необхідністю не лише кількісно, але й якісно визначити коло проблем у сфері антикризового управління на підприємстві [12, с.345].

У процесі здійснення ефективного антикризового управління та розробки антикризової стратегії необхідно зважати на систему ендогенних та екзогенних факторів, що безпосередньо впливають на підприємство. Враховуючи, що ТОВ «Альфахім Трейд» активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в умовах глобалізації дія екзогенних чинників є систематичною та відносно непередбачуваною, а їх вплив безпосередньо здійснюється на фінансово-

господарський стан підприємства. Для аналізу та оцінки впливу цих факторів використовується SWOT - аналіз. Екзогенні фактори мають назву в його побудові "можливостей" (O) і "загроз" (T), а ендогенні — "сильних" (S) і "слабких" (W) сторін діяльності підприємства. При цьому важливо аналізувати цей вплив в умовах взаємозв'язку та взаємозалежності. До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [13,с.153].

Основні етапи проведення SWOT-аналізу:

- 1) формування експертних груп;
- 2) заповнення матриці SWOT;
- 3) проведення експертного оцінювання;
- 4) обробка (зведення) результатів;
- 5) аналіз результатів.

Основними перевагами SWOT-аналізу є:

- систематизація інформації про ендогенні та екзогенні фактори, що діють на підприємство;
- окреслення конкурентних переваг;
- діагностика ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища;
- аналіз діяльності підприємства та його структур.

До недоліків цього методу можна віднести:

- суб'єктивний підхід до визначення факторів та сили їх впливу;
- наявність часового лагу між результатами дослідження та теперішнім становищем;
- відсутність єдиного правильного управлінського рішення, що приймається на основі проведеного аналізу;

– відсутність врахування короткочасних ризиків [13, С. 156].

Для оцінки сильних, слабких сторін, можливостей і загроз, а також їх впливу доцільно використовувати матрицю (табл. 1.18). За допомогою матриці встановлюються зв'язки між найбільш впливовими факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. На кожному з чотирьох полів матриці слід розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами. Встановлені взаємозв'язки будуть основою при виборі стратегії.

Таблиця 1.18

Показники слабких та сильних сторін ТОВ «Альфахім Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність стійких партнерських зв'язків з постачальниками; 2. Постійний пошук нових постачальників на зовнішньому ринку; 3. Наявність широкої клієнтської бази; 4. Наявність гнучкої системи ціноутворення; 5. Наявність налагодженої логістичної системи.	1. Невелика кількість працівників; 2. Відсутність чіткого розподілу обов'язків та функцій у напрямі стратегічного планування та антикризового управління;
Можливості	Загрози
1. Пошук нових, більш вигідних партнерських зв'язків серед зарубіжних підприємств; 2. Диверсифікація продукції, що пропонується підприємством на ринку України; 3. Наявність непокритого попиту на продукцію на ринку; 4. Залучення більших обсягів кредитних ресурсів.	1. Поява нових конкурентів на ринку; 2. Висококонкурентне середовище на ринку; 3. Відносна нестабільність економіки країни; 4. Можливість посилення кризових явищ в економіці.

Джерело: розроблено автором.

Далі необхідно провести співставлення взаємозалежних сильних сторін з можливостями (СиМ) та загрозами (СиЗ) і слабких сторін з можливостями (СлМ) та загрозами (СлЗ). Результуючий аналіз взаємозв'язку СиМ – показує реально-досяжні цілі підприємства, а СиЗ – наскільки підприємство захищене від негативних факторів, СлМ – можливості, які не можуть бути досягнуті на даному етапі без певних управлінських рішень, а СлЗ – реальні ризики, що можуть виникнути на підприємстві.

Розглядаючи варіант Си2М1 можна визначити, що підприємство має реальні можливості збільшити обсяги своєї діяльності за рахунок нових постачальників. Варіації Си2М2, Си3М2 показують реальну готовність підприємства до диверсифікації продукції, яку воно пропонує українському ринку шляхом пошуку нових постачальників та наявності широкої різногалузевої клієнтської бази. Варіації Си1М3, Си4М3, Си5М3 показують реальну можливість збільшення обсягів реалізації за рахунок налагоджених зв'язків з постачальниками, гнучкого ціноутворення та ефективної логістики. Досліджуючи варіації Си331, Си431 можна зробити висновок, що підприємство готове до появи нових конкурентів за рахунок наявності широкої клієнтської бази та гнучкої цінової політики, але важливо і далі продовжувати пошук нових клієнтів та активно вивчати кон'юнктуру ринку. У відповідь на варіації Си331, Си431 можна сказати, що ТОВ «Альфахім Трейд» успішно витримує активне конкурентне середовище на ринку.

У варіації Сл1М4 показано, що за рахунок залучення додаткової кількості кредитних ресурсів підприємство може збільшити штат працівників, їх матеріальне стимулювання і покращити цим ефективність роботи. Варіації Сл233 та Сл234 вказують на загрозу неготовності підприємства до кризових явищ через відсутність чіткого розподілу функцій антикризового управління і несистемність його здійснення. Саме ці варіації вказують на доцільність переосмислення підходу до здійснення антикризового управління на підприємстві, розробки актуальної антикризової стратегії, щоб ефективно подолати можливі кризові явища.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє актуалізувати стратегічні цілі підприємства, розробити комплекс управлінських рішень для посилення позицій на ринку та подолання можливих загроз.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Провівши дослідження фінансово-господарського стану та ефективності здійснення антикризового управління ТОВ «Альфахім Трейд» можемо сформулювати відповідні висновки.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що протягом всієї діяльності підприємство було прибутковим, у 2018 році прибуток склав 406 тис. грн. З кожним роком підприємство намагається збільшувати обсяги реалізації та розширювати географію закордонних партнерів. При цьому підприємство планує активно залучати додаткові кредитні ресурси для нарощування обсягів діяльності та диверсифікації продукції, яку постачає на український ринок. Підприємство тісно співпрацює з підприємствами країн-членів ЄС після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та значного спрощення процесу імпорту продукції.

Аналіз ефективності здійснення імпорتنих операцій показав, що підприємство успішно функціонує і його діяльність є прибутковою. Показник ефективності імпорتنих операцій у 2018 році становить – 1,17, а показник рентабельності – 0,35. Це вказує на те, що підприємство ефективного здійснює свою діяльність на ринку України. Провівши аналіз ефективності окремої імпоротної операції було визначено, що показник ефективності становить 1,049, валовий прибуток від її здійснення – 41 859 грн, а чистий прибуток – 34 324 грн. При цьому, показник ефективності окремої операції є нижчим ніж загальна ефективність імпорту, тому, можна зробити висновок, що підприємство потребує перегляду підходу до роботи з постачальниками та пошуку нових партнерів.

Аналіз здійснення антикризового управління на підприємстві визначив, що заходи здійснювались в процесі діяльності, але були не систематичні і на підприємстві відсутній чіткий розподіл функцій цього напрямку між працівниками.

Розрахунок можливості банкрутства за моделями Дж. Таффлера, Спрінгейта та R-моделлю дав позитивні результати, які були набагато вищими за нормативні. Це вказує на стабільну фінансово-економічну ситуацію на підприємстві і відсутність загрози банкрутства.

Провівши SWOT-аналіз слабких та сильних сторін ТОВ «Альфахім Трейд» можна зробити висновок, що підприємство має високий потенціал до нарощування обсягів діяльності та пошуку нових постачальників, але існує загроза неефективного здійснення антикризового управління, що в свою чергу може призвести до негативних наслідків від настання можливих кризових явищ в економіці України чи світу. Саме це вказує на необхідність розробки та прийняття дієвих управлінських рішень, перебудови системи антикризового управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД»

2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення антикризової стратегії ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД»

Провівши аналіз фінансово-господарського стану підприємства та процесу антикризового управління можна зробити висновок, що ТОВ «Альфахім Трейд» знаходиться в стабільному стані, має високі перспективи розвитку та нарощення обсягів діяльності, прибутковості. При цьому, важливо зазначити, що антикризове управління на підприємстві здійснюється не системно, що може призвести до неготовності вчасно реагувати на ризики та кризові явища. Саме тому важливо удосконалити систему антикризового управління підприємством та внести корективи в його антикризову стратегію, використовуючи системний підхід.

Враховуючи наявне становище підприємства необхідно використовувати методи та засоби превентивного антикризового управління, що передбачає своєчасну ідентифікацію кризових явищ, розробку і впровадження управлінських рішень, покликаних запобігати настанню цих явищ чи мінімізувати втрати від них. Превентивне антикризове управління – це комплекс заходів із відстеження ендогенних та екзогенних чинників, розробки і впровадження антикризових процедур [15, С. 99-100].

До його завдань можна віднести:

- оцінка ймовірності настання потенційних кризових явищ;
- прогнозування та аналіз можливих наслідків настання кризових явищ;
- розробка, впровадження та удосконалення антикризової стратегії;
- реалізація заходів з метою попередження кризових явищ.

Науковці розглядають превентивне антикризове управління в двох напрямках [16, с. 237]:

1) раннє антикризове управління, яке здійснюється з метою подолання небезпеки кризи та створення потенціалу прибутковості у разі згасання попиту,

погіршення позицій організації на ринку і небезпеки втрати його самого;

2) антикризове управління по слабких сигналах про загрозу кризи, яке реалізується при втраті конкурентоспроможності продукції та організації в цілому.

Як бачимо, перелічені завдання цілком відповідають потребам підприємства ТОВ «Альфахім Трейд» і тому слід розглянути детальніше напрями удосконалення антикризової стратегії, що передбачає цей тип управління. Для системності слід розглядати напрями удосконалення антикризової стратегії, що будуть систематизувати різні сфери діяльності підприємства.

1) Сфера закупівель:

- пошук нових іноземних партнерів. Розширення присутності на світовому ринку, налагодження зв'язків з новими постачальниками, які можуть поставляти продукцію за меншими цінами чи з меншими витратами на транспортування, дозволить нарощувати обсяги діяльності та продукції, яку підприємство може постачати на український ринок. Це стане дієвим механізмом в збільшенні прибутковості та збереженні стабільного фінансового становища [17, С. 228];

- пошук та аналіз можливих альтернатив способу транспортування продукції, логістичних посередників та складської діяльності, що може значно знизити транспортні витрати та витрати на зберігання продукції.

2) Маркетингова діяльність:

- регулярне та своєчасне дослідження кон'юнктури ринку. Аналіз конкурентів та кінцевих споживачів дозволить продовжити практику гнучкого ціноутворення на підприємстві і буде сприяти посиленню конкурентоспроможності.

- рекламна діяльність. Посилення присутності підприємства на носіях реклами принесе потік нових потенційних клієнтів та збільшить впізнаваність на ринку. В сучасних умовах важливим інструментом є використання інноваційних підходів в рекламі, таких як: Інтернет-реклама, створення та трансляція промо-роликів тощо.

- відвідування тематичних концернцій, форумів та експо-виставкових заходів. Присутність підприємства, як надійного постачальника якісної продукції

та професійне представлення на виставкових заходах дозволить сформувати позитивне враження у партнерів та клієнтів, підтримувати його.

3) Сфера управління:

- створення ефективної та справедливої системи мотивації праці. Відчуття у кожного працівника солідарної відповідальності за підприємство та його успішність дозволить збільшити працевіддачу персоналу. Це можливо реалізувати шляхом перегляду системи преміювання та створення додакових як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. В свою чергу, збільшення працевіддачі покращить обсяг успішно укладених контрактів, швидкість виконання поставлених завдань та досягнення цілей [18].

- створення умов для творчої активності персоналу. Залучення персоналу до розробки та прийняття стратегічних рішень відкриє можливість знаходити нові ідеї покращення діяльності підприємства, збільшить мотивацію працівників досягати більшої ефективності.

- запровадження системи обміну знаннями та підвищення кваліфікації. Проведення внутрішніх тренінгів, засідань, нарад відкриє можливість обміну думками та ідеями, а стимулювання персоналу відвідувати зовнішні тренінги, курси, навчання може вивести виконання завдань на якісно новий рівень.

4) Інноваційна сфера:

- запровадження електронного документообігу. Існує велика кількість електронних систем, баз даних, які дозволять значно полегшити документообіг на підприємстві, збільшивши швидкість руху інформації та надійність її захисту. Це дозволить в реальному часі вносити корективи та формувати швидкі управлінські рішення на основі актуальних даних [19, с.10].

- покращення ефективності бізнес-процесів. Використання сучасних підходів до здійснення бізнес-процесів, таких як Scrum, Agile, Kanban дозволять якісно систематизувати діяльність підприємства та покращити його ефективність і швидкість прийняття рішень.

Всі ці напрями та проблематика підприємства вказують на те, що оптимальним варіантом антикризової стратегії може стати стратегія «запобігання

криз», що була запропонована Робертом Хітом. Ця стратегія передбачає поділ кризової ситуації на чотири частини: середовища, де вона відбувається, структур, що пропонують продукцію чи послуги, систем, що створюють та підпримують структури та людей, які перебувають у контакті з системами та структурами [20]. Як бачимо, в ній вдало реалізовано системний підхід, якого потребує підприємство. Результатом впровадження такої стратегії стане зменшення ризику виникнення кризових явищ, їх наслідків та оптимізація ресурсів на їх подолання.

Отже, перелічені вище напрями є основними для удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд» на засадах превентивного антикризового управління в рамках стратегії «запобігання кризи» і потребують розробки конкретного плану заходів з їх впровадження та контролю за їх виконанням. Це дозволить підприємству активно нарощувати обсяги діяльності, посилювати конкурентоспроможність на українському ринку і досягти оптимізації витрат.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення антикризової стратегії ТОВ «АЛЬФАХІМ ТРЕЙД»

Сформувавши основні напрями удосконалення антикризової стратегії підприємства, слід розробити комплекс заходів, які потрібно застосувати на підприємстві для досягнення більшої ефективності та системності здійснення антикризового управління на підприємстві.

1. Створення окремої організаційної одиниці — стратегічної служби, визначити її завдання та функції. До основних завдань служби можна віднести наступні:

- створення і забезпечення регулярної роботи системи збору інформації, як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища, для виявлення причин і чинників розвитку кризових явищ;
- аналітичні дослідження факторів, що впливають на погіршення фінансо-господарського стану підприємства та розробка заходів з метою запобігання

банкрутству;

- розробка та удосконалення антикризової стратегії підприємства;
- розробка кризового плану підприємства у разі настання кризового явища;
- розробка та впровадження системи управління ризиками на підприємстві;
- розробка і впровадження первентивних заходів, складання кошторису та переліку необхідних засобів для їх виконання.
- своєчасне попередження керівних органів підприємства про можливість настання кризи, факторів її виникнення тощо;
- впровадження новітніх підходів в систему антикризового управління на підприємстві;
- консультаційна підтримка та співпраця з усіма відділами підприємства.

Щодо основних функцій стратегічної служби то їх можна виділити дві: діагностична та прогностна [21, С. 7]. Діагностична функція визначає необхідність постійного моніторингу ендогенних та екзогенних факторів, які можуть вплинути на розвиток підприємства, його фінансове становище та призвести до кризових явищ, в т.ч. банкрутства. Персонал служби повинен володіти сучасними методами діагностики економічного середовища, щоб вчасно ідентифікувати загрози і попередити їх чи вжити заходів для їх подолання. Прогностна функція відіграє стратегічну роль в системі антикризового управління. Перенесення достовірної та об'єктивної інформації на майбутнє дозволить сформулювати план розвитку, узгодити його з антикризовою, маркетинговою, фінансовою стратегіями та забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей [22, с. 200]. При цьому працівники служби повинні регулярно проходити підвищення кваліфікації, відвідувати профільні тренінги та курси, володіти достатнім рівнем інформаційних технологій для автоматизації роботи. На основі цього було розроблене Положення про стратегічну службу на підприємстві ТОВ «Альфахім Трейд» (Додаток В).

2. Введення посади заступника директора з розвитку, до функціональних обов'язків якого буде входити:

- координування діяльності стратегічної служби, інформування та обговорення її напрацювань та результатів роботи з керівництвом підприємства;

- узгодження та затвердження кошторисів розроблених службою заходів щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством;
- представляти інтереси підприємства на профільних форумах, конференціях, виставках.

На основі вказаних функціональних обов'язків була розроблена посадова інструкція заступника директора з розвитку (Додаток Г).

3. Введення сучасної системи електронного документообігу. Основною метою запровадження такої системи є забезпечення електронного документообігу договорів, угод, контрактів, рахунків та інших документів. Системи електронного документообігу існують двох рівнів: прості та складні. До простих належать такі програмні продукти: «М.Е.Doc», «elDoc», «Бітрікс24» тощо. Вказані системи широко використовуються багатьма підприємствами України, але потребують значних витрат на придбання і обслуговування системи і серверного обладнання. Альтернативою виступають складні системи вищого рівня «Google services» або «Microsoft 365». Вони реалізують такий додатковий функціонал: віддалений доступ, цифровий підпис документів, корпоративна пошта, адаптивність та сполучення з соціальними мережами тощо. Окрім цього вони надають можливість хмарного розміщення інформації, що виключає необхідність встановлення та обслуговування серверного обладнання. Саме тому, ефективним рішенням буде підключення саме до однієї з цих систем електронного документообігу. Це дозволить значно полегшити і розвантажити бізнес-процеси на підприємстві, надати можливість корегування інформації в реальному часі для відображення впливу факторів, що діють на підприємство.

4. Покращення системи мотивації персоналу. Загалом мотивацію можна поділити на матеріальну та нематеріальну [23, с. 458]. До матеріальної належать такі інструменти: преміювання, ставки заробітної плати, медичне обслуговування, страхування тощо. До нематеріальних, в свою чергу, відносять: можливість навчатись на робочому місці, стимулювання до підвищення кваліфікації, корпоративний відпочинок та оздоровлення тощо. Згідно досліджень західних науковців нематеріальні стимули виступають визначальними в організаціях, що

стабільно розвиваються. Це зумовлено тим, що рівень доходу працівників більшості своїй їх задовольняє і на перший план виходять проблеми відсутності спільної мети, корпоративного духу та злагодженості в колективі. Підприємству необхідно ввести практику спільних нарад менеджерів різного рівня для покращення взаєморозуміння проблем і викликів, розробки ідей і механізмів досягнення стратегічних цілей.

5. Стимулювання навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Працевіддача і кваліфікація працівників дозволить відкрити нереалізовані можливості підприємства [24, с. 154-156]. Регулярні відрядження персоналу на профільні тренінги та курси дозволять їм обмінятися досвідом з колегами, дізнатися інноваційні практики та знайти нових партнерів чи клієнтів.

6. Оптимізація бізнес-процесів. Сучасні методології дають безліч методів оптимізації бізнесу, його структурування та покращення ефективності. Для ТОВ «Альфахім Трейд» хорошим рішенням буде впровадження методу Канбан (Kanban Development). Цей метод характеризується цілком виконати всі задачі точно в термін, залучаючи в цей процес всю команду. Сама методологія походить від системи організації виробництва компанії «Toyota», але була переформатована, як система управління, спершу в сферу ІТ-технологій, а згодом і в інші сфери бізнесу. Використання підходів Kanban Development дозволить залучити всіх працівників до бізнес-процесів, виявити проблеми та чинники, що сповільнюють роботу і сформулювати почуття колективної відповідальності за результати роботи підприємства. Для впровадження цієї системи менеджменту ТОВ «Альфахім Трейд» необхідно пройти сертифікаційні курси за програмою Lean Kanban University [25, С. 170-175]. Після впровадження системи зросте можливість підприємства швидко реагувати на кризові явища та інтенсивніше їх долати за рахунок системності та налагодженості бізнес-процесів.

Отже, було сформовано комплекс конкретних заходів удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд», впровадження яких дозволить забезпечити системне здійснення антикризового управління і ефективно виходити з можливих кризових явищ. Ці заходи покликані підсилити позиції підприємства

на українському ринку, надати додаткові фінансові та людські ресурси на здійснення антикризового управління та забезпечити стабільний розвиток.

2.3. Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» в умовах глобалізації

Запропонований комплекс заходів в рамках реалізації стратегії «запобігання кризи» покликаний зміцнити підприємство, відкрити нові можливості для розвитку, покращити стосунки менеджменту та персоналу та збільшити конкурентоспроможність.

Першочерговим завданням є перегляд існуючих партнерських стосунків з постачальниками та пошук нових. Хімічна промисловість зараз має високі темпи зростання у світовому вимірі і постійно з'являються нові підприємства-виробники, що можуть постачати якісну продукцію за нижчими цінами чи за вигідніших умов. До того ж, розвиток української економіки та посилення інтеграційних процесів зумовлюють появу нових ринків, введення преференцій та створення зон вільної торгівлі (ЗВТ України з Канадою, що запрацювала у 2017 році, активний процес підписання ЗВТ України з Туреччиною, що відбувається зараз). До того ж, саме Туреччина є тою, країною, яка вже зараз може стати новим партнером підприємства, адже світовими експертами відзначається стабільний та швидкий розвиток хімічної промисловості в цій країні. Для того, щоб кількісно показати ефект від пошуку нових партнерів слід зробити прогнозу оцінку можливої імпоротної операції з Туреччини і виявити ефект від неї (табл. 2.1, 2.2). Базовими даними для моделювання є дані проаналізованої імпоротної операції на поставку 500 тонн диетиленгліколю з Індії.

Як бачимо, запропонована альтернативна імпортна операція є на 4,3% ефективнішою та може принести підприємству скорочення витрат на 33 900 грн і принести додаткового чистого прибутку в розмірі 27 798 грн. Це відбулось за рахунок зменшення транспортних витрат при вдалому географічному положенні України та Туреччини та меншій ціні на товар, ніж в Індійських партнерів. До того

ж, у разі створення ЗВТ України з Туреччиною суттєво зменшиться обсяг митного очищення, що дозволить збільшити ефективність імпорتنих операцій. При цьому, це лише один із можливих варіантів, щоб показати необхідність регулярного аналізу нових потенційних закордонних партнерів, їх цінової політики та вивчення можливої оптимізації витрат на транспортування продукції.

Таблиця 2.1

Дані для розрахунку ефективності альтернативної імпоротної операції

Товар	Дієтиленгліколь	Дієтиленгліколь
Країна-експортер	Індія	Туреччина
Вага вантажу, тонн	15	15
Витрати на розвантаження при імпорті, грн	20 000	20 000
Витрати з перевезення при імпорті, дол. США	8 000	6 400
Витрати на митне очищення вантажу при імпорті, грн	122 461	115 910
Витрати на зберігання на складі, грн	22 000	22 000
Ціна контракту при імпорті дол. США/тонна	1200	1175
Ціна реалізації на внутрішньому ринку, грн/тонна	60 000	60 000
Умови постачання	FOB Мангалур	FOB Стамбул
Курс долара США на 30.05.2019	26,68	26,68

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Таблиця 2.2

Економічний ефект від альтернативної імпоротної операції

Показник	Поставка з Індії	Альтернативна поставка з Туреччини	Приріст
Коефіцієнт ефективності	1,049	1,092	0,043
Ефект від операції, грн	41 859	75 759	33 900

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Для визначення ефекту від запропонованої операції на захищеність підприємства від банкрутства розрахуємо прогнозовані коефіцієнти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни коефіцієнту можливості настання банкрутства з
урахуванням альтернативної імпортової операції**

Показник	2018 рік	2018 рік з урахуванням альтернативної імпортової операції	Приріст
Z (модель Дж. Таффлера)	4,3956517	4,405775	0,0101233
ZC (модель Спрінгейта)	10,444148	10,50378	0,0596330
R-модель	15,556932	16,80094	1,2440121

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Альфахім Трейд».

Шляхом розробки альтернативної імпортової операції вдалось виявити, що оптимізація витрат на підприємстві шляхом пошуку нових пратнерів дозволяє якісно та кількісно збільшити прибутковість ТОВ «Альфахім Трейд». Впровадження електронного документообігу надасть можливість полегшити процес прогнозування діяльності [26, С. 290]. З урахуванням цього можливо побудувати прогност фінансових результатів на найближчі 5 років (рис. 2.1, 2.2, 2.3).

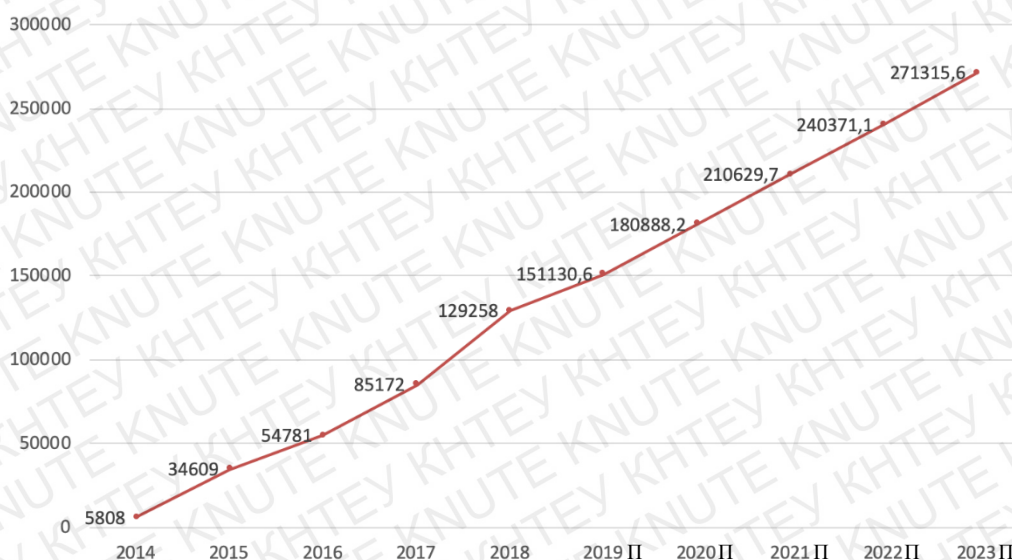


Рис. 2.1 Прогноз обсягів собівартості реалізованої продукції ТОВ «Альфахім Трейд» на 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором.

Собівартість реалізованої продукції підприємства, при умові оптимізації

витрат та імплементації комплексу заходів щодо удосконалення антикризової стратегії, у 2023 році зросте більше ніж у 2 рази та буде становити 271 315,6 тис. грн, що на 142 057,6 тис. грн більше, ніж у 2018 році.

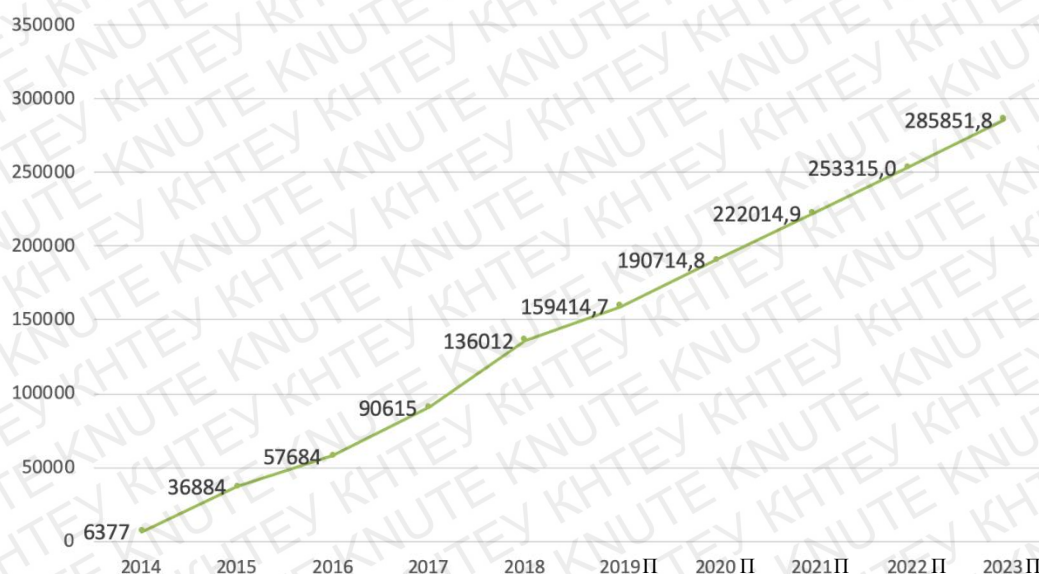


Рисунок 2.2 Прогноз обсягів чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Альфахім Трейд» на 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2023 році зросте у 2 рази та буде становити 285 851,8 тис. грн, що на 149 839,8 тис. грн більше, ніж у 2018 році.



Рис. 2.3 Прогноз обсягів чистого прибутку ТОВ «Альфахім Трейд» на 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором.

Чистий прибуток підприємства, при умові оптимізації витрат та імплементації комплексу заходів щодо удосконалення антикризової стратегії, у 2023 році зросте у 2 рази та буде становити 876,5 тис. грн, що на 470,5 тис. грн більше, ніж у 2018 році.

Створення та функціонування стратегічної служби на підприємстві дозволить покращити процеси планування діяльності підприємства, збільшить професійний рівень персоналу і дозволить відкрити нові можливості для подальшого розвитку [27]. Підвищення кваліфікації персоналу збільшить працевіддачу і частоту успішних домовленостей, а залучення працівників до процесу розробки стратегічних цілей дозволить підсилити відчуття солідарної відповідальності за результати роботи підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Провівши дослідження процесу удосконалення антикризової стратегії на підприємстві та розробку необхідних заходів для цього, можна зробити відповідні висновки.

У першій частині другого розділу визначені основні напрями удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд». У сфері закупівель важливо налагодити активний пошук нових іноземних партнерів та напрямів оптимізації витрат за рахунок перегляду умов транспортування та зберігання продукції. Маркетингова діяльність підприємства потребує регулярного та своєчасного дослідження кон'юнктури ринку та збільшення рекламних заходів. Що стосується сфери управління, то тут необхідно переглянути систему мотивації праці, створити умови для творчої та професійної реалізації персоналу. До того ж, підприємство потребує технічного оновлення процесу документообігу і повного переходу на електронну систему. Було визначено, що для підприємства на даному етапі його функціонування необхідно використовувати стратегію «запобігання кризи».

У другій частині наведений комплекс заходів удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд». Основними з них є створення стратегічної служби на підприємстві, яка буде займатись питаннями антикризового управління, введення посади заступника директора з розвитку, перехід на електронну систему документообігу та оптимізація бізнес-процесів на підприємстві.

У третій частині другого розділу наведений прогноз фінансових результатів ТОВ «Альфахім Трейд» при оптимізації витрат за рахунок пошуку нових постачальників. Запропонована альтернативна поставка з Туреччини, за рахунок якої підприємство може отримати 27 798 грн. додаткового чистого прибутку. Визначено, що за рахунок такої оптимізації ТОВ «Альфахім Трейд» отримає додаткові фінансові ресурси для впровадження заходів удосконалення своєї антикризової стратегії, а це, в свою чергу, посилить конкурентоспроможність підприємства на українському ринку та збільшить прибутоковість. Прогноз обсягів діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» показав, що при умові імплементації розробленого комплексу заходів чистий прибуток у 2023 році зросте в два рази і

буде становити 876,5 тис. грн, що на 470,5 тис. грн більше, ніж у 2018 році. Запропоновані заходи дозволять підприємству залишатись прибутковим, нарощувати обсяги діяльності та бути захищеним від банкрутства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Здійснивши дослідження проблематики, розгляд основних завдань роботи було досягнуто мети випускої кваліфікаційної роботи та зроблено відповідні висновки.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що протягом всього періоду воно було прибутковим, у 2018 році прибуток склав 406 тис. грн. З кожним роком підприємство намагається збільшувати обсяги реалізації та розширювати географію закордонних партнерів, активно імпортуючи продукцію з таких країн, як Бельгія, Польща, Індія, Китай та інші. При цьому підприємство планує активно залучати додаткові кредитні ресурси для нарощування обсягів діяльності та диверсифікації продукції, яку постачає на український ринок. Підприємство нарощує співпрацю з підприємствами країн-членів ЄС після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та значного спрощення процесу імпорту продукції.

Аналіз ефективності здійснення імпортних операцій виявив, що підприємство успішно і прибутково функціонує. Показник ефективності імпортних операцій у 2018 році становив – 1,17, а показник рентабельності – 0,35. Провівши аналіз ефективності окремої імпоротної операції було визначено, що показник ефективності становить 1,049, а ефект від її здійснення – 41 859 грн.

Аналіз здійснення антикризового управління на підприємстві виявив, що антикризові заходи здійснювались в процесі діяльності, але були не систематичні і на підприємстві відсутній чіткий розподіл функцій цього напрямку між працівниками.

Розрахунок за моделями Дж. Таффлера, Спрінгейта та R-моделлю показав результати, які були набагато вищими за нормативні. Це пояснюється стабільною фінансово-економічною ситуацією на підприємстві і відсутністю загрози банкрутства.

SWOT-аналіз слабких та сильних сторін ТОВ «Альфахім Трейд» дозволив зробити висновок, що підприємство має високий потенціал до нарощування обсягів діяльності за рахунок пошуку нових постачальників, але існує загроза негативних

наслідків від настання можливих кризових явищ в економіці України чи світу через відсутність налагодженого механізму здійснення антикризового управління та неефективності антикризової стратегії на підприємстві.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи запропоновані основні напрями удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд». У сфері закупівель підприємство повинне здійснювати активний пошук нових іноземних постачальників та визначити шляхи оптимізації логістичних витрат. Окрім цього, важливим напрямом є маркетингова діяльність підприємства. Необхідно регулярно досліджувати кон'юнктуру ринку та збільшувати присутність підприємства на рекламних носіях. Важливим напрямом удосконалення антикризової стратегії є робота з персоналом. ТОВ «Альфахім Трейд» потребує перегляду системи мотивації праці, заохочення працівників до творчої та професійної реалізації, створення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У сфері інноваційної діяльності важливим напрямом є цифровізація документообігу підприємства. Виходячи з визначених превентивних напрямів для підприємства було обрано стратегію «запобігання кризи».

Окрім того, розроблений комплекс заходів щодо удосконалення антикризової стратегії ТОВ «Альфахім Трейд». Основними заходами є створення стратегічної служби на підприємстві, яка буде системно займатись процесом планування та прогнозування діяльності, аналізом ендогенних та екзогенних факторів, які можуть спричинити кризові явища, розробкою і впровадженням антикризових заходів, введення в штатних розпис посади заступника директора з розвитку, який буде координувати роботу стратегічної служби. Окрім цього важливими заходами є впровадження електронної системи документообігу на підприємстві, покращення системи мотивації персоналу, стимулювання навчання та підвищення кваліфікації працівників, оптимізація бізнес-процесів на підприємстві.

Важливим напрямом збільшення прибутковості підприємства і, в тому числі, його захищеності від кризових явищ є пошук нових іноземних постачальників та диверсифікація імпорту. В випускній кваліфікаційній роботі було запропоновано

альтернативну поставку 15 тонн діетиленгліколю з Туреччини. Це дозволило б підприємству оптимізувати транспортні витрати та зменшити собівартість продукції. За рахунок цього ТОВ «Альфахім Трейд» може отримати 27 798 грн додаткового чистого прибутку. Окрім цього, дана операція дозволила збільшити захищеність підприємства від банкрутства. Якщо провести детальний аналіз імпортової діяльності та переглянути канали закупівель можливо залучити додаткові фінансові ресурси для впровадження комплексу заходів з удосконалення антикризової стратегії на підприємстві та забезпечити більш ефективне функціонування на ринку України, збільшення конкурентоспроможності та прибутковості. Прогноз обсягів діяльності ТОВ «Альфахім Трейд» показав, що при умові імплементації розробленого комплексу заходів чистий прибуток у 2023 році зросте в два рази і буде становити 876,5 тис. грн, що на 470,5 тис. грн більше, ніж у 2018 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. / І.О. Бланк — К.: Ельга, 2008. — 724 с.
2. Коваленко В.В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / В.В. Коваленко – Одеса, 2013. – 381 с.
3. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
4. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством / А.П. Науменко, Т.О. Гаврилко – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>.
5. Youcontrol. – Режим доступу : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41040390.
6. Газета «Тиждень.UA». – Режим доступу : <https://tyzhden.ua/Economics/197525>.
7. Prom.ua. – Режим доступу : <https://prom.ua>.
8. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А.І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2011. – № 4 (20). – С. 49-53.
9. Скібіцький О. М. Антикризове управління: Підручник / О. М. Скібіцький – К.: ЦНЛ, 2009. – 568 с.
10. Костіна О.М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства / О.М. Костіна, О.Є. Майборода // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 4.- С. 91 –97.
11. Кодекс України з процедур банкрутства: за станом на 21.10.2019 №2597-VIII // Верховна Рада України. – К.: Парлам. вид-во, 2019. – 112 с.
12. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : монографія / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – К. : ТОВ «Маклаут», 2008. – 444 с.
13. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності

промислового підприємства / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2009. – No 3. – С. 151–157.

14. Кривда В.І. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу / В.І. Кривда, О.В. Кривда, С.В. Нараєвський // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем ; зб. наук. праць МННЦ ІТiС. – 2007. – No 12. – С. 74–77.

15. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. - № 5. – С. 99-106.

16. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева]; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

17. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шпунова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2011. – № 1. – С. 228–232.

18. . Євтушенко В. А. Покращення ефективності нормування інтелектуальної праці як фактор вдосконалення антикризового управління ЗЕД українських компаній / В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, В. В. Соколова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017>.

19. Закон України “Про електронні документи та електронний документообіг”: Офіц. Текст, прийнятий Верховною Радою України 6 жовтня 1998 р. зі зм. та доп. станом на 10 жовтня 2017 р. – К.: Видавничий дім “Ін Юре”, 2017. – 10 с.

20. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. - No 1 (39). – 2013. – С. 102-105.

21. Чухно А. М. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. М. Чухно // Економіка України. – 2010. - No 1. – С. 4-18.

22. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / І. В.

Кривов'язюк – К. : Кондор, 2008. – 366 с.

23. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В.О. Василенко– К. : ЦУЛ, 2010. – 504 с.

24. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 240с.

25. Мішеніна Н. В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством / Н. В. Мішеніна, М. В. Кривущенко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 3 (11). – С.. 170 – 175.

26. Кузьмін О.С. Метод відбору результативних груп економічного впливу підприємства / О.С. Кузьмін, І.Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки.– 2012.– №1. – С. 289–302.

27. Воробйова О. К. Стратегічні аспекти антикризового управління / О. К. Воробйова. – Режим доступу: [http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_\(21\)/vorobeve.doc](http://donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_(21)/vorobeve.doc)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЬФАХІМ ТРЕЙД"Територія Святошинський район, м. КиївОрганізаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮВиди економічної діяльності Оптова торгівля хімічними продуктамиСередня кількість працівників, осіб 10Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знакомАдреса, телефон 04128, м.Київ, вул. Академіка Туполєва, 19, офіс 43

Дата (рік, місяць, число)

Коди

за ЄДРПОУ

41040390

за КОАТУУ

80368000000

за КОПФГ

240

за КВЕД

46,75

1.Баланс на 31 грудня 2014 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	1,1
Основні засоби	1010	-	1,2
первісна вартість	1011	-	1,4
знос	1012	-	-0,2
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	2,3
II. Оборотні активи		-	
Запаси	1100	-	143,0
у тому числі готова продукція	1103	-	122,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	49,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	368,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	98,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	84,1
Усього за розділом II	1195	-	742,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Баланс	1300	-	745,1
Пасив	Код рядка	2014	2015
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	10,1
Неоплачений капітал	1425	-	(-)
Усього за розділом I	1495	-	20,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	
III. Поточні зобов'язання		-	
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	215,8
розрахунками з бюджетом	1620	-	2,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	507,0
Усього за розділом III	1695	-	725,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	745,1

**Звіт про фінансові результати
за 2014 рік**

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 376,9	-
Інші операційні доходи	2120	756,1	-
Інші доходи	2240		-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 133,0	-

Собівартість реалізованої продукції (товарів , робіт , послуг)	2050	5 807,6	-
Інші операційні витрати	2180	1 313,1	-
Інші витрати	2270		-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 120,7	-
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	12,3	-
Податок на прибуток	2300	2,2	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10,1	-

1.Баланс на 31 грудня 2015 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,1	-
Основні засоби	1010	1,2	15,3
первісна вартість	1011	1,4	22,8
знос	1012	-0,2	-7,5
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2,3	15,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	143,0	365,2
у тому числі готова продукція	1103	122,7	331,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0,0	200,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	49,2	0,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	368,2	631,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	98,3	203,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	84,1	8,2
Усього за розділом II	1195	742,8	1408,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	745,1	1423,5
Пасив	Код рядка	2014	2015
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10,1	124,8

Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	20,1	134,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	15,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	215,8	1123,5
розрахунками з бюджетом	1620	2,2	66,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,2	26,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	507,0	84,0
Усього за розділом III	1695	725,0	1273,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	745,1	1423,5

**Звіт про фінансові результати
за 2015 рік**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 883,7	6 376,9
Інші операційні доходи	2120	92,0	756,1
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	36 975,7	7 133,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34 608,8	5 807,6
Інші операційні витрати	2180	2 227,1	1 313,1
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	36 835,9	7 120,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	139,8	12,3
Податок на прибуток	2300	25,2	2,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	114,6	10,1

1.Баланс на 31 грудня 2016 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	15,3	11,8
первісна вартість	1011	22,8	22,8
знос	1012	-7,5	-11,0
Довгострокові біологічні активи	1020	-	.
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	.
Інші необоротні активи	1090	-	.
Усього за розділом I	1095	15,3	11,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	365,2	1181,4
у тому числі готова продукція	1103	331,2	1159,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	200,0	364,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,5	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	631,2	870,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	203,1	299,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	8,2	220,3
Усього за розділом II	1195	1408,2	2936,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1423,5	2948,4
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	124,8	283,1

Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	134,8	293,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	15,0	15,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1123,5	1605,2
розрахунками з бюджетом	1620	66,2	187,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	26,1	34,7
розрахунками зі страхування	1625	-	0,4
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	84,0	845,8
Усього за розділом III	1695	1273,7	2640,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1423,5	2948,4

**Звіт про фінансові результати
за 2016 рік**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57 684,3	36 883,7
Інші операційні доходи	2120	213,0	92,0
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 897,3	36 975,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 781,1	34 608,8
Інші операційні витрати	2180	2 923,2	2 227,1
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	57 704,3	36 835,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	193,0	139,8
Податок на прибуток	2300	34,7	25,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	158,3	114,6

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	11,8	23,6
первісна вартість	1011	22,8	45,6
знос	1012	-11,0	-22,0
Довгострокові біологічні активи	1020	.	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	.	-
Інші необоротні активи	1090	.	-
Усього за розділом I	1095	11,8	23,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1181,4	1654,0
у тому числі готова продукція	1103	1159,8	1623,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	364,5	510,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	870,7	1219,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	299,6	419,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	220,3	308,4
Усього за розділом II	1195	2936,6	4111,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	
Баланс	1300	2948,4	4134,8
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	283,1	538,5

Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	293,1	548,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	15,0	15,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1605,2	2172,2
розрахунками з бюджетом	1620	187,4	212,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	34,7	56,1
розрахунками зі страхування	1625	0,4	0,6
розрахунками з оплати праці	1630	1,5	2,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	845,8	1184,1
Усього за розділом III	1695	2640,3	3571,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2948,4	4134,8

**Звіт про фінансові результати
за 2017 рік**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	90 614,8	57 684,3
Інші операційні доходи	2120	253,1	213,0
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	90 867,9	57 897,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів , робіт , послуг)	2050	86 171,7	54 781,1
Інші операційні витрати	2180	4 384,8	2 923,2
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	90 556,4	57 704,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	311,5	193,0
Податок на прибуток	2300	56,1	34,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	255,4	158,3

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	23,6	54,3
первісна вартість	1011	45,6	104,9
знос	1012	-22,0	-50,6
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	23,6	54,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1654,0	2150,1
у тому числі готова продукція	1103	1623,7	2110,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	510,3	663,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1219,0	1584,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	419,4	545,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	308,4	400,9
Усього за розділом II	1195	4111,2	5344,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4134,8	5398,9
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	110,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	538,5	944,2
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	548,5	1054,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	15,0	15,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	150,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2172,2	2610,8
розрахунками з бюджетом	1620	212,4	256,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	56,1	89,1
розрахунками зі страхування	1625	0,6	0,7
розрахунками з оплати праці	1630	2,1	2,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1184,1	1309,4
Усього за розділом III	1695	3571,4	4329,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4134,8	5398,9

**Звіт про фінансові результати
за 2018 рік**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	136 012,2	90 614,8
Інші операційні доходи	2120	317,2	253,1
Інші доходи	2240	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	136 329,4	90 867,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	129 257,5	86 171,7
Інші операційні витрати	2180	6 577,1	4 384,8
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	135 834,7	90 556,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	494,7	311,5
Податок на прибуток	2300	89,1	56,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	405,7	255,4

Додаток Б

Динаміка активів та пасивів ТОВ «Альфахім Трейд» за 2014-2018 рр. , тис. грн.

Актив	Абсолютне відхилення			
	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-
Основні засоби	14,1	-3,5	11,8	30,7
первісна вартість	21,4	0,0	22,8	59,3
знос	-7,3	-3,5	-11,0	-28,6
Довгострокові біологічні активи	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-
Усього за розділом I	13,0	-3,5	11,8	30,7
II. Оборотні активи	0,0	0,0	0,0	0,0
Запаси	222,2	816,2	472,6	496,2
у тому числі готова продукція	208,5	828,6	463,9	487,1
Поточні біологічні активи	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	200,0	164,5	145,8	153,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-48,7	-0,4	0,0	0,0
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	263,0	239,5	348,3	365,7
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	104,8	96,5	119,8	125,8
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші оборотні активи	-75,9	212,1	88,1	92,5
Усього за розділом II	665,4	1528,4	1174,6	1233,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-
Баланс	678,4	1524,9	1186,4	1264,1
Пасив	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
1				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	0,0	0,0	100,0
Додатковий капітал	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	114,7	158,3	255,4	405,7
Неоплачений капітал	-	-	-	-
Усього за розділом I	114,7	158,3	255,4	505,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	15,0	0,0	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	907,7	481,7	567,0	438,6
розрахунками з бюджетом	64,0	121,2	25,0	43,7
у тому числі з податку на прибуток	23,9	8,6	21,3	33,0
розрахунками зі страхування	-	-	0,2	0,2
розрахунками з оплати праці	-	-	0,6	0,6
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	-423,0	761,8	338,3	125,2
Усього за розділом III	548,7	1366,6	931,0	758,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
Баланс	678,4	1524,9	1186,4	1264,0

Джерело: розраховано автором за [Додаток А].

Погоджено заступник директора з розвитку В. В. Андрієнко «___» _____ 2019 р.	Затверджено Директор ТОВ «Альфахім Трейд» І. В. ОЛЬШЕВСЬКИЙ «___» _____ 2019 р.
---	--

ПОЛОЖЕННЯ

про стратегічну службу ТОВ «Альфахім Трейд»

1. Загальні засади

1.1. Стратегічна служба (надалі – Служба) є структурним підрозділом ТОВ «Альфахім Трейд» (надалі – Товариство).

1.2. Служба у своїй діяльності керується Статутом Товариства, наказами та розпорядженнями директора Товариства, а також цим Положенням.

2. Основні завдання Відділу

Основним завданням Служби є розробка та впровадження заходів антикризового управління для виконання антикризової стратегії Товариства.

З цією метою Служба:

2.1. Створенню і забезпечує регулярну роботу системи збору інформації, як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища, для виявлення причин і чинників розвитку кризових явищ;

2.2. Проводить аналітичні дослідження факторів, що впливають на погіршення фінансо-господарського стану підприємства та розробляє заходи з метою запобігання банкрутству;

2.3. Розробляє та удосконалює антикризову стратегію Товариства;

2.4. Розробляє антикризовий план Товариства у разі настання кризового явища;

2.5. Розробляє та впроваджує систему управління ризиками;

2.6. Розробляє та впроваджує превентивні заходи, складає кошториси та перелік необхідних засобів для їх виконання;

2.7. Своєчасне попереджує керівні органи Товариства про можливість настання кризи, фактори її виникнення тощо;

2.8. Впроваджує новітні підходи в систему антикризового управління;

2.9. Здійснює консультаційну підтримку та співпрацю з усіма відділами Товариства.

3. Структура Служби

3.1. До складу Служби входять:

начальник служби;
провідний спеціаліст;
спеціаліст;
спеціаліст.

3.2. Працівники Служби призначаються на конкурентній основі і звільняються з посади директором Товариства.

3.3. Структура і штатний розпис Служби у складі структури і штатного розпису Товариства затверджується директором Товариства.

3.4. Функціональні обов'язки працівників Служби затверджуються директором Товариства за поданням у встановленому порядку начальника Служби.

Начальник стратегічної служби

М. С. ІВАЩЕНКО

Посадова інструкція

ЗАСТУПНИКА ДИРЕКТОРА З РОЗВИТКУ

1. Загальні положення

1.1. Посада "Заступник директора з розвитку" відноситься до категорії "Керівники".

1.2. Кваліфікаційні вимоги - повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня відповідного професійного спрямування: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.

1.3. Знає та застосовує у діяльності:

- постанови, розпорядження, методичні, нормативні та інші керівні матеріали щодо управління, планування, економічного аналізу, управління ризиками, антикризового управління, стратегічного планування, маркетингу;
- засоби антикризового управління на підприємстві;
- порядок розроблення планів і програм антикризового управління на підприємстві;
- вимоги до укладення і виконання договорів, контрактів, угод, правила розрахунків за ними;
- методи ціноутворення, економічного аналізу, визначення економічної ефективності від впровадження нової техніки й технології, раціоналізаторських пропозицій та винаходів;
- розроблення нормативів матеріальних і трудових витрат;
- правила користування обчислювальною технікою для здійснення економіко-математичних розрахунків, аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- основи трудового законодавства;
- перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю;
- методи ведення ділових бесід і переговорів.

1.4. Заступник директора з розвитку призначається на посаду та звільняється з посади наказом по організації (підприємству/організації).

1.5. Заступник директора з розвитку підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.6. Заступник директора з розвитку керує роботою стратегічної служби.

1.7. Заступник директора з розвитку під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2. Характеристика робіт, завдання та посадові обов'язки

2.1. Відповідає антикризове управління та стратегічне планування на підприємстві.

2.2. Очолює роботу підзвітних підрозділів.

2.3. Координує діяльність фінансово-економічних служб щодо розроблення річних і перспективних планів роботи.

2.4. Обґрунтовує антикризову стратегію, антикризові програми та заходи, сприяє їх виконанню.

2.5. Перевіряє економічні розрахунки, доводить планові показники до директора підприємства.

2.6. Контролює витрати антикризове управління та стратегічне планування, розподіл фонду оплати праці, встановлення посадових окладів в межах підконтрольних підрозділів.

2.7. Керує розробленням антикризових заходів.

2.8. Сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності й рентабельності діяльності підприємства, оптимізації витрат.

2.9. Представляє підприємство на конференціях, форумах, виставках тощо.

3. Права

3.1. Заступник директора з розвитку має право вживати дії для запобігання та усунення випадків будь-яких порушень або невідповідностей.

3.2. Заступник директора з розвитку має право отримувати всі передбачені законодавством соціальні гарантії.

3.3. Заступник директора з розвитку має право вимагати сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав.

3.4. Заступник директора з розвитку має право вимагати створення організаційно-технічних умов, необхідних для виконання посадових обов'язків та надання необхідного обладнання та інвентарю.

3.5. Заступник директора з розвитку має право знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.

3.6. Заступник директора з розвитку має право запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.

3.7. Заступник директора з розвитку має право підвищувати свою професійну кваліфікацію.

3.8. Заступник директора з розвитку має право повідомляти про виявлені в процесі своєї діяльності порушення і невідповідності і вносити пропозиції щодо їх усунення.

3.9. Заступник директора з розвитку має право ознайомлюватися з документами, що визначають права та обов'язки за займаною посадою, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.

4. Відповідальність

4.1. Заступник директора з розвитку несе відповідальність за невиконання або несвоєчасне виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків та (або) невикористання наданих прав.

4.2. Заступник директора з розвитку несе відповідальність за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

4.3. Заступник директора з розвитку несе відповідальність за розголошення інформації про організацію (підприємство/установу), що відноситься до комерційної таємниці.

4.4. Заступник директора з розвитку несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання вимог внутрішніх нормативних документів організації (підприємства/установи) та законних розпоряджень керівництва.

4.5. Заступник директора з розвитку несе відповідальність за правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

4.6. Заступник директора з розвитку несе відповідальність за завдання матеріального збитку організації (підприємству/установі) в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

4.7. Заступник директора з розвитку несе відповідальність за неправомірне використання наданих службових повноважень, а також використання їх в особистих цілях.

Перелік показників, використаних для аналізу фінансово-господарської діяльності

Система показників рентабельності діяльності підприємства

Показник рентабельності	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1. Рентабельність реалізації продукції (Рр)	$P_r = \frac{ВП}{Д} \times 100\%$	ВП - валовий прибуток; Д - дохід (виручка) від реалізації продукції
2. Рентабельність витрат (Рв)	$P_v = \frac{ВП}{СВ} \times 100\%$	СВ – собівартість реалізованої продукції
3. Загальна рентабельність діяльності (ЗР)	$P_z = \frac{ЧП}{Д} \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток;

Система показників рентабельності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення
1. Рентабельність активів (Ра)	$P_a = \frac{ЧП}{\overline{A}} \times 100\%$	ЧП- чистий прибуток $\overline{A}$ - середня величина активів
2. Рентабельність оборотних активів (Роа)	$P_{oa} = \frac{ЧП}{\overline{OA}} \times 100\%$	$\overline{OA}$ - середня величина оборотних активів
3. Рентабельність власного капіталу (Рвк)	$P_{vk} = \frac{ЧП}{\overline{BK}} \times 100\%$	$\overline{BK}$ - середня величина власного капіталу

Система показників ділової активності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення
1. Період обороту активів (Па)	$P_a = \frac{\overline{A}}{Д} \cdot d$	Д - дохід (виручка) від реалізації продукції $\overline{A}$ - середня величина активів
2. Період обороту оборотних активів (Поа)	$P_{oa} = \frac{\overline{OA}}{Д} \cdot d$	$\overline{OA}$ - середня величина оборотних активів Д - дохід (виручка) від реалізації продукції d - кількість днів в періоді

3. Період обороту матеріальних оборотних активів (Пмоа)	$Пмоа = \frac{\overline{МОА}}{Д} \cdot d$	$\overline{МОА}$ - середня величина матеріальних оборотних активів Д - дохід (виручка) від реалізації продукції
4. Період погашення дебіторської заборгованості (Пдз)	$Пдз = \frac{\overline{ДЗ}}{Д} \cdot d$	$\overline{ДЗ}$ - середня величина дебіторської заборгованості Д - дохід (виручка) від реалізації продукції
5. Коефіцієнт оборотності активів (Кнеп)	$Кнеп = \frac{Д}{\overline{А}}$	Д - дохід (виручка) від реалізації продукції $\overline{А}$ - середня величина активів
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коа)	$Коа = \frac{Д}{\overline{ОА}}$	Д - дохід (виручка) від реалізації продукції $\overline{ОА}$ - середня величина оборотних активів
7. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних активів (Кмоа)	$Кмоа = \frac{Д}{\overline{МОА}}$	Д - дохід (виручка) від реалізації продукції $\overline{МОА}$ - середня величина матеріальних оборотних активів
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	$Кдз = \frac{Д}{\overline{ДЗ}}$	Д - дохід (виручка) від реалізації продукції $\overline{ДЗ}$ - середня величина дебіторської заборгованості

Система показників ліквідності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1. Загальний коефіцієнт покриття (Кзп)	$Кза = \frac{ОА}{ПЗ}$	ОА – оборотні активи ПЗ - поточні зобов'язання
2. Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	$Кпп = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{ПЗ}$	ГК – грошові кошти ПФІ – поточні фінансові інвестиції ДЗ – дебіторська заборгованість
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$Кал = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ}$	ГК – грошові кошти ПФІ – поточні фінансові інвестиції ПЗ - поточні зобов'язання

Система показників фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1. Коефіцієнт фінансової автономії (Кавт)	$K_{авт} = \frac{BK}{BB}$	BK – власний капітал BB – валюта балансу
2. Коефіцієнт покриття боргу (Кпб)	$K_{пб} = \frac{BK}{З}$	З - зобов'язання
3. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (Кдзк)	$K_{дзк} = \frac{ДЗ}{BK + ДЗ}$	ДЗ – довгострокові зобов'язання