

Тема: «Особливості антикризового управління  
в сучасних умовах та практичний досвід його  
застосування на товаристві з обмеженою  
відповідальністю «Агрона Фрут Україна»



Підготував: Баглай О.М.  
Науковий керівник: к.е.н., доцент  
кафедри ММЕ  
Причепа І.В.

- Мета роботи – обґрунтувати теоретичні та практичні засади антикризового управління в нинішніх умовах та проаналізувати його можливе практичне застосування.
- Об'єктом досліджень є процеси антикризового управління на підприємстві, пов'язані з формуванням ефективної системи управління діяльністю підприємства в кризовій економічній ситуації.
- Предметом дослідження є особливості антикризового управління в сучасних умовах та практичний досвід його застосування на ТОВ Агрона Фрут Україна.
- Новизна роботи виражається у розробленому підході щодо антикризового управління підприємством, який характеризується використанням стандартного методу аналізу, але з використанням сформованої розширеної системи показників і коефіцієнтів.

Криза підприємства - це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

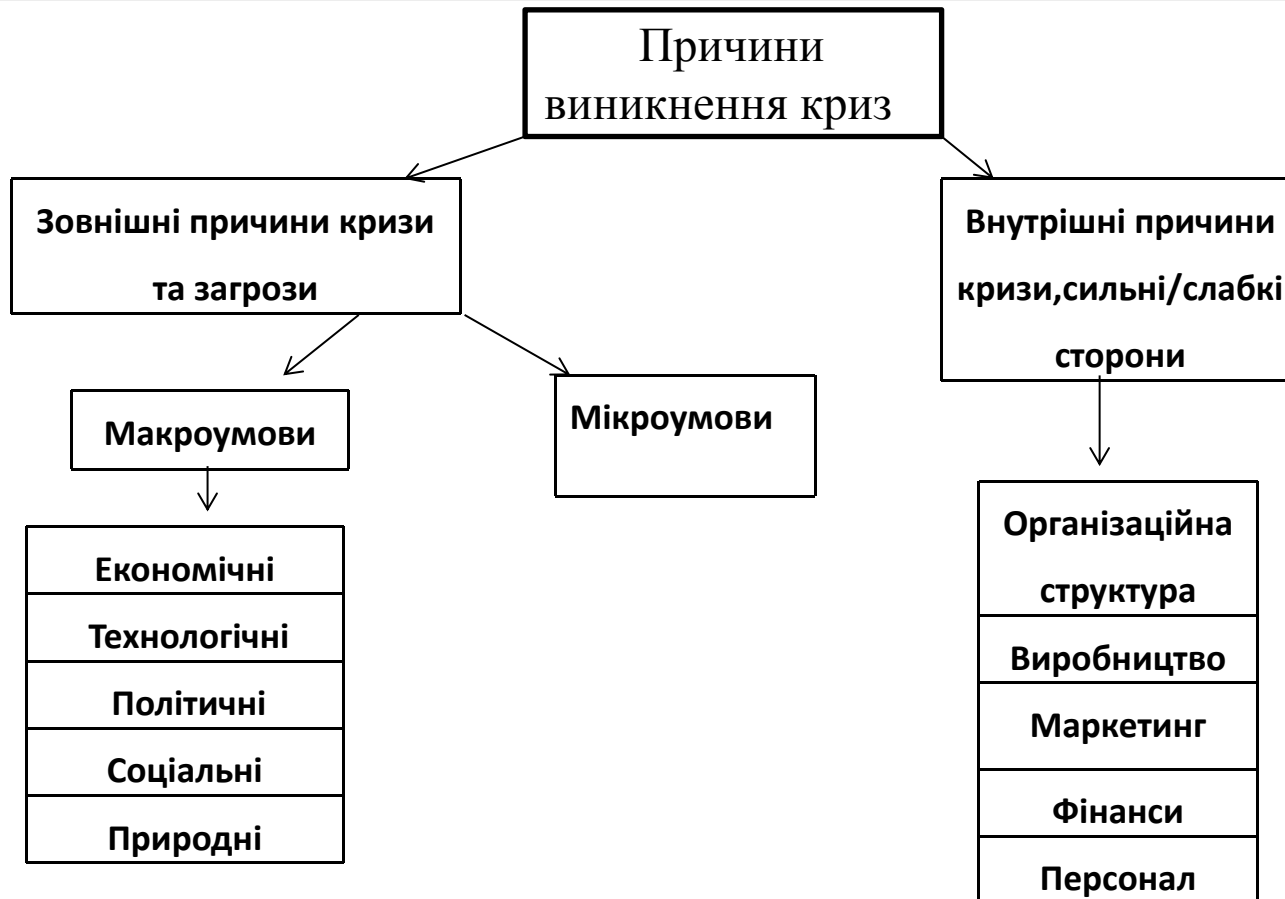


Рисунок 1.1 – Основні причини виникнення криз на підприємстві

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

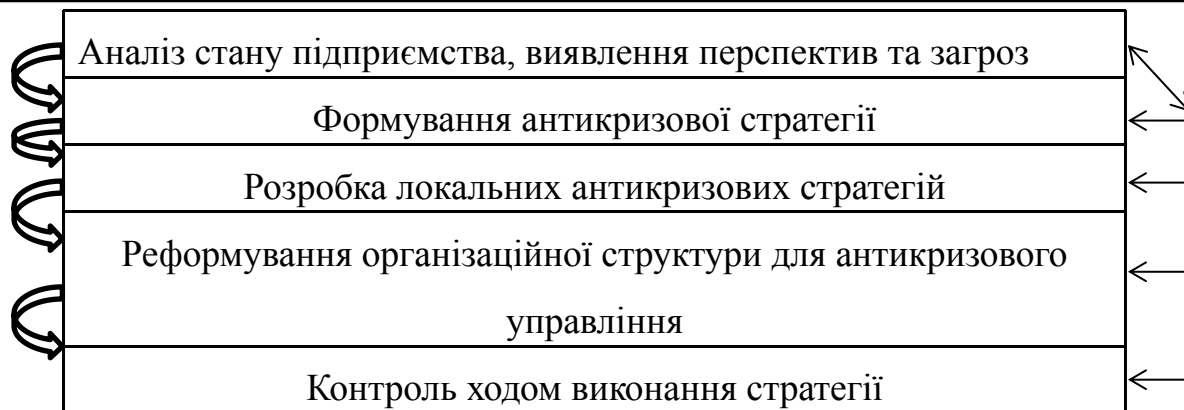
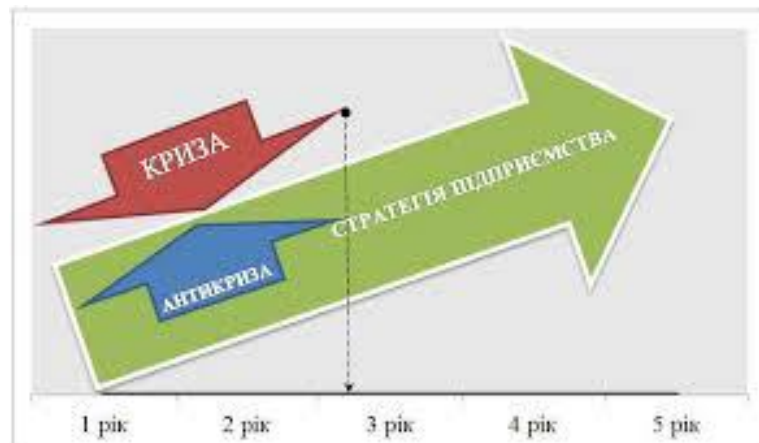


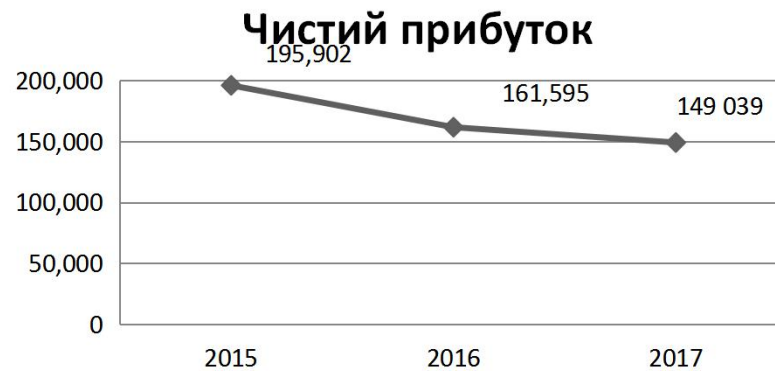
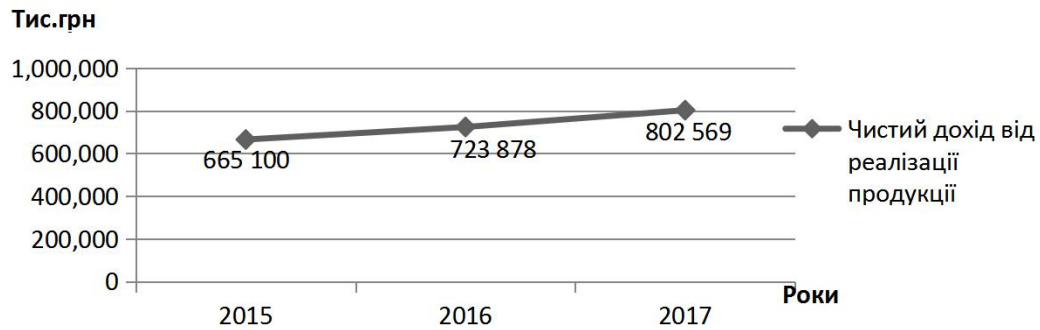
Рис. 1.2 Етапи розробки антикризової стратегії



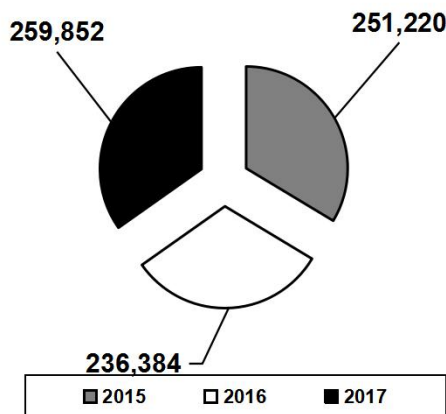
# ТОВ «Агрона Фрут Україна»



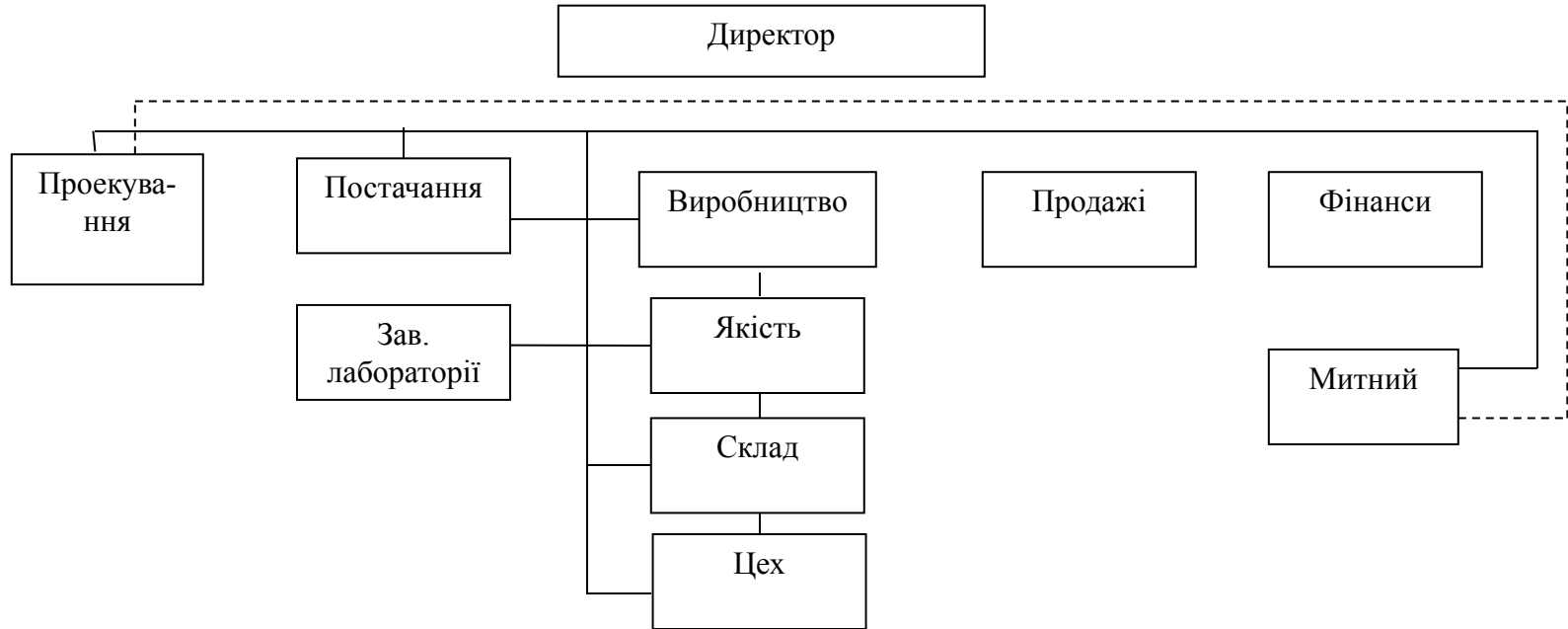
Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Абсол. знач.	%	Абсол. знач.	%
Чистий дохід	665 100	723 878	802 569	58 778	8,8	78 691	10,7
Чистий прибуток	195 902	161 595	149 039	-34 307	-17,5	-12 556	-7,7
Чисельність працівників	379	342	421	-37	-9	79	23
Власний капітал, тис. грн.	730 130	762 576	716 335	32 446	4,4	46 241	-6
Необоротні активи, тис. грн.	131 148	174 286	141 841	43 138	32,9	-32 445	-18,6
Довгостроков зобов'язання, тис. грн.	3 734	3 516	3 517	-218	-5,8	1	0,03
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	53 500	94 000	46 600	40 500	75,7	47 400	50,4
Запаси, тис. грн.	251 220	236 384	259 852	-14 836	-5,9	23 468	9,9
Власні оборотні активи, тис. грн.	632 037	614 164	642 517	-17 873	-2,8	28 353	4,6



**Діаграма обсягу запасів**



# Лінійна структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»





# Аналіз основних фінансових показників

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Абсол. Знач.	%	Абсол. Знач.	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,28	0,35	0,36	0,07	25	0,01	3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,71	0,64	0,73	-0,07	9	0,09	14
Коефіцієнт вибуття основних засобів	1,02	1,07	2,4	0,05	4	1,33	124
Коефіцієнт покриття	21,6	24,1	14,4	2,5	11,5	-9,7	59,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,8	14,7	8,7	0,9	6	-6	59,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	7,7	7,8	4,1	0,1	1,2	-3,7	52,5
Чистий оборотний капітал, тис. грн..	508 612	597 261	584 908	88 649	17,4	12 353	3
Коефіцієнт фінансової автономії	0,95	0,96	0,91	0,01	1	-0,05	7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,03	1,09	-0,1	-0,9	0,06	5

Коефіцієнт фінансового ризику	0,04	0,03	0,09	-0,01	-75	-0,09	300
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,82	0,77	0,80	-0,05	-9,3	0,03	3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,95	0,96	0,93	0,01	1,5	0,03	-3
Коефіцієнт оборотності активів	0,87	0,91	1,02	0,04	4	0,11	12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,2	19,1	12,2	1,9	11	-6,9	63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,2	4,1	4	1,9	86	-0,1	-7
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	165	89	91	76	53,9	2	2
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	21	19	29	-2	9,4	10	52

# SWOT-аналіз

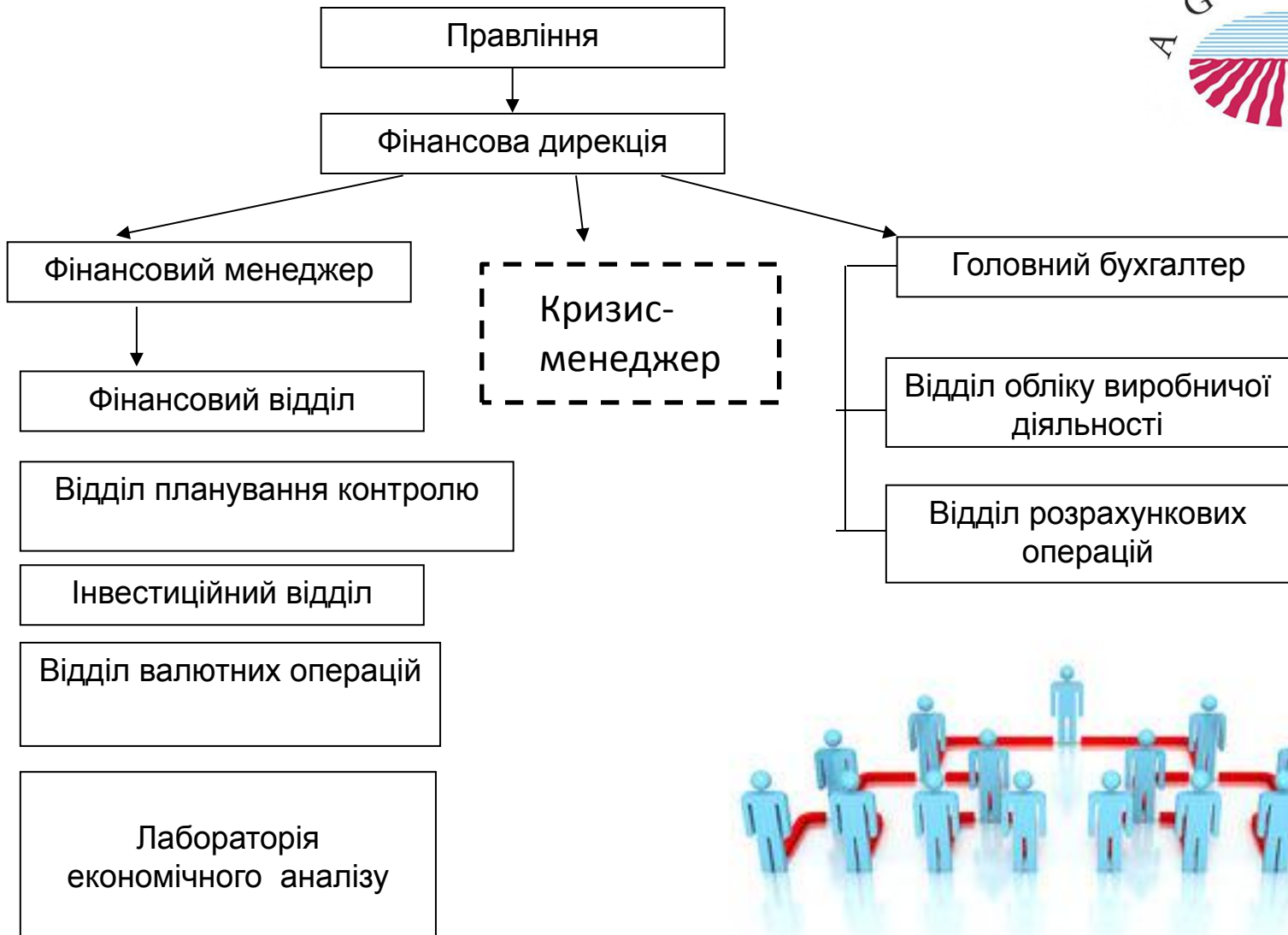
Складові SWOT-аналізу	Сприятливі можливості (O)	Загрози (Т)
	Надлишок робочої сили високої і низької кваліфікації.	Нестабільність врожаю. Зміна цінової політики постачальників.
	Спрощення митної системи України.	Підвищення цін на комунальні послуги та оренду приміщення і території.
	Стабільність постачальників.	Підвищення цін на транспортування.
	Підтримка материнської компанії.	Погіршення стану економіки України.
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
Висока якість продукції, високий та стабільний попит на неї.	Розширення асортименту, збільшення частки на ринку	Участь у добродійних та гуманітарних заходах
Налагоджені стосунки та довгострокове співробітництво із постійними замовниками.	Збільшення клієнтської бази	Формування товарної політики, тісно пов'язаної із використанням послуг
Підвищення кваліфікації персоналу підприємства.		Розробка цінової політики по відношенню до даного асортименту послуг
Високий рівень кваліфікації персоналу.		
Правильне мотивування працівників підприємства.	Покращення механізму прийняття заявок методом встановлення модулів у постійних партнерів підприємства	

Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
Середній рівень маркетингових досліджень.	Розширення клієнтської бази шляхом оновлення асортименту товарів, доступних за ціною для різних сегментів споживачів.	
Погана проінформованість щодо конкурентів.	Проведення більш ретельних маркетингових досліджень в ринковій політиці конкурентів	Можливість конкурентів отримати цільові сегменти ринку своєю продукцією через несвоєчасність оновлення виробничих потужностей
Знос існуючої техніки	Підвищення технічного процесу, шляхом його автоматизації, та закупки нових технічних засобів	
Недостатність рекламних ходів.	Пошук нових каналів збуту продукції	Зосередження на визначеному географічному ринку
Повільні темпи розвитку	Впровадження нових заходів, що досліджуватимуть якість і користь готової продукції	
Невисока цінова політика щодо закупівлі фруктів та овочів у населення	Постійне вдосконалення виробничого процесу	Встановлення системи знижок для постійних та надійних клієнтів



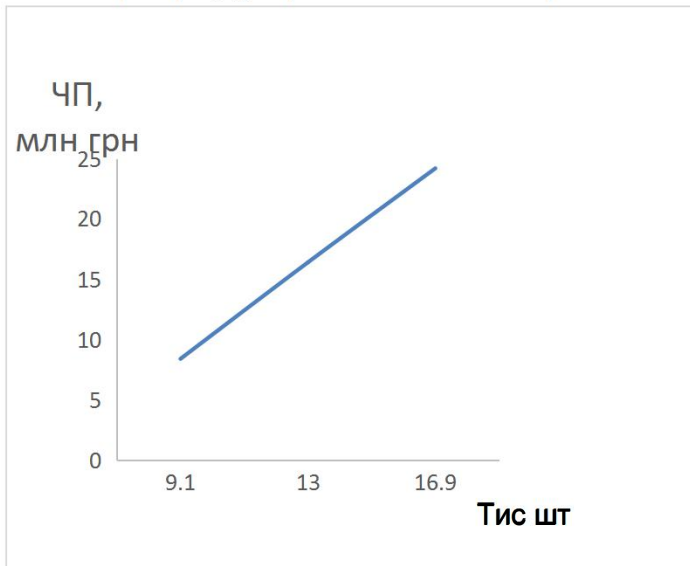
# Змакетована організаційна структура ТОВ «Аграна Фрут Україна»





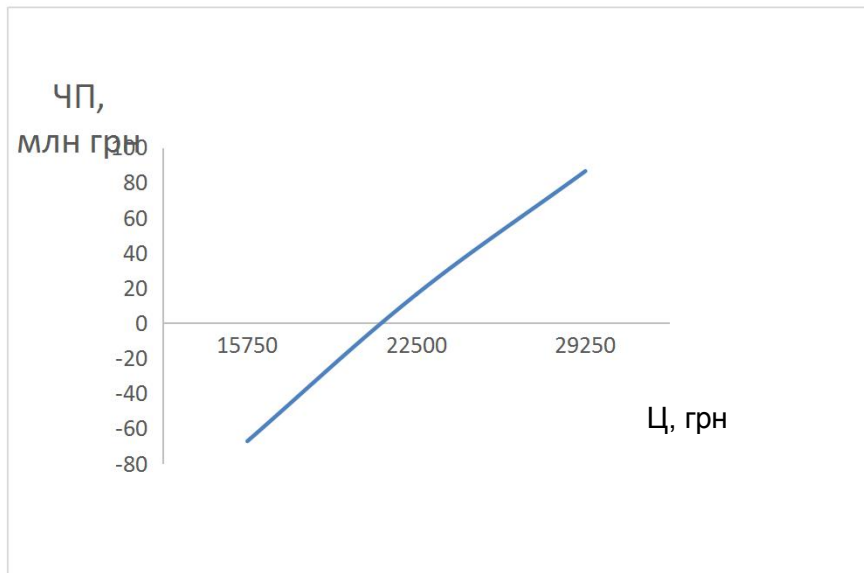
змакетована структура фінансового відділу

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу реалізації продукції показано на рис. 3.4.



Таким чином можна зробити висновок, що при зміні обсягу реалізації продукції в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 8,61 млн грн до 24,81 млн грн (при базовому рівні 16,81 млн грн).

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції показано на рис. 3.5.



Таким чином можна зробити висновок, що при ціни реалізації одиниці продукції в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від збитку -67,25 млн грн до прибутку 88,77 млн грн. (при базовому рівні 16,81 млн грн).

# Рекомендації та результати

Найменування заходів та їх зміст	Відпові-дальні	Термін виконання	Витрати	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Управлінсько-закупівельні заходи				
Закупка 5т авто	Відділ закупок	Протягом Місяця	Разові витрати 451 069,3 грн	220 930 грн
Інвестиційно-організаційні заходи				
Інвестування у фермерське господарство	Директор, Технічний, відділ	Протягом Місяця	Разові витрати 83 781,6 грн	81 000 грн
Технічно-організаційні заходи				
Створення окремого учаску в холодильній камері.	Директор, технічний відділ, склад	Протягом Місяця	Разові 130 859,4 грн	58 319,4 грн
Управлінсько-кадрові заходи				
Зміна штату працівників	Директор, відділ кадрів	Протягом Місяця	Відсутні	118 837 грн

$E_{ф(зар)} = 1172933,54$  грн.

ПО = 0,6

Д = 1,16



Дякуємо за увагу!

