

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Адаптація системи менеджменту компанії на етапі кризи»

Викона(в/ла): студент(ка) 4-го року
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Вус А.Є.

Керівник

Бурбело Н. О.

Старший викладач

Рецензент Лебеденко Ю. С.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«_____» _____ 2023р.

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

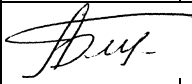
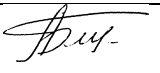
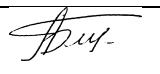
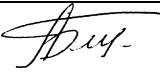
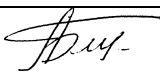
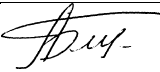
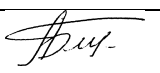
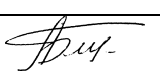
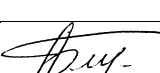
Вус Анні Євгеніївні

1. Тема роботи «Адаптація системи менеджменту компанії на етапі кризи»
керівник роботи Бурбело Наталія Олексіївна. Старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом ,
затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.
2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: *статистичні збірники, комерційно-виробнича звітність підприємства, бізнес-план, рекламні матеріали тощо.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідити сутність системи менеджменту компанії, дослідити поняття кризи підприємства: сутність, класифікація та причини виникнення, особливості антикризового управління, визначити організаційно-економічну характеристику компанії, проаналізувати результати діяльності компанії, дослідити системи менеджменту компанії, розглянути напрямки*

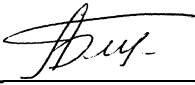
адаптації системи менеджменту компанії на етапі кризи, дослідити практичні засади реалізації антикризової програми підприємства, економічне обґрунтувати запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
схеми, діаграми, графіки, рисунки.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- міт- ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	18.10.22		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	Листопад 2022р.		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	19.12.22		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	грудень 2022- березень 2023		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	Лютий- квітень 2023		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	Січень- квітень 2023р.		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		02.02.2023р		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		25.03.2023р.		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		22.04.2023р.		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	14.05.2023р.		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «18» жовтня 2022 р.

Науковий керівник _____  **Бурбело Н. О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____  **Вус А. Є.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	1
1.1. Сутність системи менеджменту компанії.....	9
1.2. Криза підприємства: сутність, класифікація та причини виникнення	14
1.3. Особливості антикризового управління	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії.....	25
2.2. Аналіз результатів діяльності компанії	36
2.3. Дослідження системи менеджменту компанії	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АДАМА УКРАЇНА» НА ЕТАПІ КРИЗИ	56
3.1. Напрямки адаптації системи менеджменту компанії на етапі кризи	56
3.2. Практичні засади реалізації антикризової програми підприємства	58
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що управління сучасними підприємствами здійснюється в умовах високої нестабільності зовнішнього економічного середовища. Ймовірність настання кризи існує для будь-якої організації. При цьому характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад). Короткострокові кризові ситуації можуть бути усунуті з допомогою оперативних заходів. Якщо ж підприємство в цілому неефективно, економічна криза набуває затяжного характеру чи навіть призводить до банкрутства.

Таким чином, для завчасного розпізнавання ознак та причин кризи на підприємстві, його попередження, запобігання та успішній локалізації необхідно використовувати спеціальні методики комплексної діагностики стану. З їх допомогою можливе виявлення причинно-наслідкових зв'язків у порушеннях діяльності підприємства. Подолання кризового стану та підвищення ефективності підприємства можливе за рахунок розробки та реалізації комплексу заходів антикризового управління.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Вагомі наукові внески в дослідження антикризового управління діяльністю підприємств зроблено такими вченими-економістами як Е.А. Уткін, А.М. Маринюк, О.О. Терещенко, З.Е. Шершньова, І.О. Бланк, А.П. Градов, О.Ю. Бочко, А.М. Штангрет, О.І. Копилук та ін. Однак, низка проблем, пов'язаних із особливостями реалізації антикризового управління на різних етапах виникнення і перебігу кризи, потребують переосмислення в умовах невизначеності зовнішнього середовища..

Мета дослідження: поглиблення теоретико-методичних основ та надання практичних рекомендацій щодо адаптації системи управління підприємством, яке здійснює свою діяльність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В процесі досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність системи менеджменту компанії
- визначити сутність кризи, дати класифікацію, визначити причини виникнення;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити фінансовий стан підприємства;
- дослідити систему менеджменту компанії;
- здійснити оцінку ймовірності банкрутства;
- визначити напрямки адаптації системи менеджменту компанії на етапі кризи;
- визначити практичні засади реалізації антикризової програми підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є механізм адаптації системи менеджменту підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи системи менеджменту підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування в Україні.

Методи дослідження: у випускній кваліфікаційній роботі застосовувались положення комплексного та системного підходи у вирішенні поставлених завдань. Найважливішим аспектом дослідження послужили такі загальнонаукові методи, як: угруповання, порівняння, а також статистичні методи обробки інформації. Крім того, використовувались коефіцієнтний метод, горизонтальний та вертикальний аналіз тощо.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок у практичній діяльності сучасних підприємств з метою підвищення ефективності механізму адаптації менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність системи менеджменту компанії

Науковий підхід до управління передбачає свідоме та аналітичне конструювання системи управління, що враховує наукові рекомендації та конкретні умови управління. Це забезпечує формування інтегрованих систем управління, що передбачають збалансованість застосовуваних методів, технологій та стандартів управління в її підсистемах [25]. Слід зазначити, що на практиці технологія управління найчастіше або виражена у неявній формі, або відсутня. Це пов'язано з тим, що в теорії та практиці управління ще немає однозначного трактування її змісту.

Сутність менеджменту - керувати всім: виробництвом, фінансами, кадрами, ресурсами для впорядкування системи управління, вихідної ситуації – поліпшення результатів [8].

Менеджмент - управління в умовах ринкової економіки, сукупність принципів, методів засобів та форм управління виробництва, розроблених в умовах ринкової економіки та застосовуваних у країнах з розвиненою ринковою економікою з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку та додаткової вартості. Система менеджменту визначається як сукупність процесів та процедур, що застосовує організація для забезпечення успішного виконання поставлених задач, що гарантує організації ефективне досягнення її цілей. Ці цілі охоплюють багато аспектів діяльності організації (включаючи фінансовий успіх, якість продукції, відносини з клієнтами, відповідність законодавчим і нормативним вимогам та управління персоналом).

Систему менеджменту також можна представити на прикладі чотириступеневої моделі PDCA, розробленої Едвардом Демінгом:

Р – План – Визначення та аналіз проблеми та визначення основних причин її появи;

Д – Знаходження рішення – Розробка плану дій і систематична його реалізація;

С – Перевірка – Підтвердження результату та визначення відхилень;

А – Дії – Стандартизація рішення, перегляд та визначення наступних проблемних областей.

Успішність системи управління полягає в поєднанні наступних елементів: планування ресурсів – впровадження на практиці – бізнес планування – вимірювання ефективності – постійне вдосконалення бізнесу – звіт про прогрес – безперервне оцінювання – виявлення прогалин у роботі [39].

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Процес менеджменту охоплює такі складові, як керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо [38].

Основними науковими категоріями менеджменту є функції менеджменту, методи менеджменту, принципи менеджменту, технології менеджменту.

Функції менеджменту класифікуються за двом групам:

1) загальні, ті, що виконуються всіма керівниками, незалежно від сфери діяльності та масштабів організації;

2) специфічні, що виконуються керівником залежно від конкретної ситуації та використовуваних методів управління.

Загальні функції управління розглядаються в теорії Анрі Файоля, де діяльність керівника поділено на 5 функцій: планування, організація, мотивація, координація, контроль [18].

Принципи управління організацією визначають вимоги до системи, структури та організації процесу управління. Усі принципи менеджменту можна згрупувати у 2 групи: загальні та приватні. До загальних принципів

управління відносяться: принцип інноваційності, принцип системності, принцип цілісності або єдності, принцип адаптативності, принцип економічності. До приватних, у свою чергу, відносять принципи планування, організації, обліку, контролю, принципи проведення маркетингових досліджень і заходів, принцип ієрархічності, принцип мотивації [37].

Основними принципами менеджменту є (рис.1.1):

Принцип наукової обґрунтованості управління	•наукове передбачення, планування у часі соціально-економічного перетворення організації
Принцип плавності	•полягає у встановленні основних напрямів та пропорцій розвитку організації в перспективі.
Принцип поєднання прав, обов'язків та відповідальності	•кожен підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання та періодично звітувати за їх виконання
Принцип приватної автономії та свободи	•всі ініціативи виходять із чинних економічних суб'єктів, що виконують управлінські функції за своїм бажанням у рамках чинного законодавства
Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку	•створення багатоступінчастої структури управління, при якій первинні ланки керуються своїми ж органами, знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня
Принцип мотивації	•чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочення та покарання, розглядає її з урахуванням непередбачених обставин, тим ефективніше буде програма мотивації
Принцип органічної цілісності об'єкта та суб'єкта управління	•управління як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт керування.

Рис.1.1. Основні принципи менеджменту компанії

Джерело: складено автором на основі [8]

В системі менеджменту компанії основним компонентом є технології управління. Для узагальнення підходів до інтерпретації поняття «технологія

управління» проведено його аналіз сутності за ключовими словами, результати якого представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «технологія управління» за ключовими словами

Ключове слово	Опис
Сукупність знань	сукупність знань про способи та форми застосування елементів системи управління підприємством у процесі управління, що охоплюють всі процеси, що відбуваються на підприємстві, а також між підприємством та зовнішнім середовищем. сфера знань, що містить методи, способи та теорію їх використання для досягнення цілей управління та відображають тактику реалізації стратегічних, технологічних, соціально-психологічних та поведінкових аспектів спільної діяльності людей та управління нею.
Послідовність операцій, процедур	поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахункових обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій. певний порядок здійснення процесу управління, що обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень та визначає найбільш ефективні методи та інструменти їх застосування практично. сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, прийняття та виконання управлінських рішень. це прийоми, способи та порядок (послідовність, регламент) виконання процесу управління цілому та складових його функцій. У процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється на продукт праці.
Сукупність методів	система методів ефективного управління, певні методи збору та обробки інформації, розробка та використання систем контролю, певні принципи управління персоналом. Сукупність методів збору, систематизації та обробки інформації, вироблення та прийняття управлінських рішень, а також способів та прийомів їх реалізації, регламентованих у часі та просторі. сукупність прийомів, що використовуються у будь-якій справі, майстерності.

Джерело: складено автором на основі [26]

Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації.

1. Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях):

- 1) організаційно-правові (адміністративні);
- 2) економічні (базові в даній групі);
- 3) соціально-психологічні.

2. Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

1) мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт);

2) балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

3. Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

1) ситуаційного аналізу;

2) системного аналізу;

3) відтворювального аналізу;

4) структурно-функціонального аналізу [36].

На даний час система менеджменту трансформувалась під впливом цифровізації. Трансформація системи менеджменту компаній має включати такі складові елементи [25]:

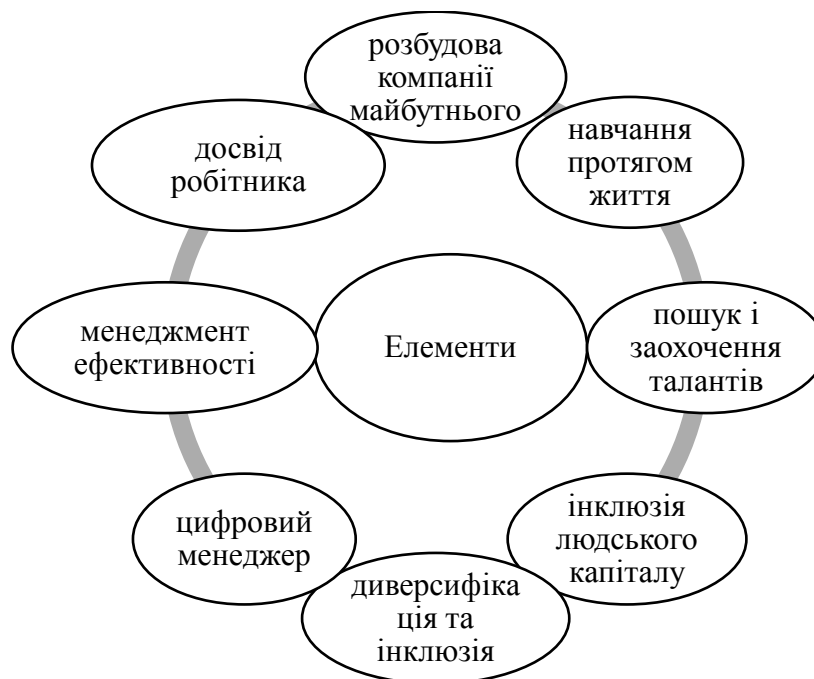


Рис.1.2. Елементи трансформації системи менеджменту

Джерело: складено автором на основі [1, с.17]

Зазначені вище тенденції стосуються різних дивізіонів та рівнів управління компанії. Глобальним компаніям необхідно побудувати та

підтримувати корпоративний бренд зайнятості, щоб успішно конкурувати за кваліфіковані талановиті кадри, впроваджуючи вищезазначені заходи в рамках нової системи менеджменту персоналу.

1.2. Криза підприємства: сутність, класифікація та причини виникнення

В економічному сенсі криза підприємства означає дефіцит коштів для підтримки поточних господарських (виробництво) та фінансових (кредитори) потреб у оборотних коштах [2]. На нашу думку, поняття «криза підприємства» — це насамперед незапланований, небажаний процес, який може істотно перешкодити або навіть унеможливити функціонування підприємства.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення кризи

Підхід до визначення кризи	Сутність підходу	Автори
Позитивний	Криза- це переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу	Черняєвський А.Д., Василенко В.О.
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство.	С.Фішер, С.Брю

Джерело: складено автором на основі [1, с.17]

В науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення кризи.

Розглянемо різні трактування даної дефініції в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «криза підприємства»

Автор	Визначення
Копчинська В.В.	«Криза - це об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи - сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну».
Химич І.Г.	«Криза - це широкомасштабна, непередбачувана, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності, так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції».
Швець Ю.О.	«Криза - об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися».
Шуміло О.С.	«Криза - це незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства».

Джерело: складено автором на основі [9, 21, 24, 27]

Причини виникнення кризи формується під дією різних факторів і умов. Їх можна класифікувати за характеристикою об'єктивності, за середовищем формування та характером впливу на підприємство. Основні причини виникнення кризи на підприємстві наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні причини виникнення кризи підприємства

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	Потреба модернізації і реструктуризації підприємств, глобальна рецесія, економічна депресія, перевиробництво, циклічність економіки
Суб'єктивні	Досвід, професійний рівень, волюнтаризм в управлінні, психологічні фактори
Внутрішні	На рівні держави, на рівні підприємства
Зовнішні	Міжнародна співпраця, міжнародна конкуренція, міжнародні санкції
Природні	Катаклізми природного походження
Техногенні	Управлінські рішення, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу

Джерело: складено автором на основі [27]

В економічній літературі розглядаються такі ознаки кризової ситуації [15, с.175]:

- переломні моменти у розвитку суб'єктів господарювання;
- ситуація, пов'язана із терміновістю прийняття рішень в умовах тимчасового обмеження;
- поява загроз цілям та цінностям організації;
- невизначеність в оцінці ситуації та розробці стратегій діяльності фірми;
- зниження контролю за факторами зовнішнього та внутрішнього середовища та їх впливом на діяльність організації;
- невизначеність у прийнятті управлінських рішень, обумовлена відсутністю або недоліком інформації

Таким чином, кризу на підприємстві можна розглядати як незаплановану і небажану, яка нерівномірно протікає в часі, процес, який може суттєво перешкодити або унеможливити ефективному функціонуванню підприємства, об'єктивно оцінити внутрішні та зовнішні зміни, а також ризики суб'єктів господарювання. У науковій літературі представлені різноманітні класифікації криз. Закордонні та вітчизняні вчені традиційно виділяють такі їх види: стратегічна криза, оперативна криза та криза ліквідності.

Стратегічна криза характеризується тим, що потенціал розвитку підприємства істотно «пошкоджено» і підприємство не має можливостей створення нового. Причини такої кризи різні: низька інноваційна активність, втрачені технологічні можливості, недостатній творчий потенціал персоналу, неадекватна стратегія маркетингу, що змінюється вимогам ринку.

Оперативна криза характеризується наявністю у підприємства збитків, зменшенням частки власного капіталу, неефективним використанням ресурсів, перевищенням пасивів над активами. Причини оперативної кризи: втрати, зумовлені відсутністю необхідного потенціалу розвитку підприємства, низька ефективність оперативних заходів та менеджменту.

Криза ліквідності характеризується втратою платоспроможності через зростання збитків підприємства та неефективного менеджменту.

Для своєчасного розпізнавання кризи та розробки системи заходів на його подолання, необхідний поділ кризового процесу на стадії.

Гельріх Ф. виділяє наступні стадії кризи [28]:

1. Потенційна криза, яка характеризується тим, що є можливою, але ще не реальною через відсутність явних симптомів

2. Латентна криза. Ця фаза кризового процесу характеризується прихованою, вже наявною кризою або великою ймовірністю кризи, що починається незабаром, вплив якої важко визначити за допомогою наявного у підприємства стандартного інструментарію.

3. Подолана криза, що характеризується яскраво вираженим негативним впливом на стан та розвиток підприємства. Він посилює інтенсивність деструктивних впливів, що викликає різкий брак часу, терміновість та невідкладність прийняття рішень.

4. Непереборна криза. Ця стадія кризи зазвичай закінчується її ліквідацією. Таким чином, нормальне функціонування підприємства може мати різні відхилення, які можуть призвести до небажаного розвитку та поставити під загрозу його існування. При своєчасному виявленні деструктивного розвитку підприємства можна зробити адекватну корекцію курсу на

нормальний розвиток. Для цього необхідно мати чітке уявлення про сутність та етапи розвитку кризового процесу.

На наш погляд, дуже важливо своєчасно виявити сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх факторів та процесів, здатних викликати кризу та передбачати її наступ. Звичайно, така система управління буде набагато складнішою, оскільки передбачає необхідність контролю над реалізацією різноманітних цілей, передбачення тенденцій, особливостей розвитку як у підприємстві, так і у зовнішньому середовищі. Щоб уникнути у майбутньому виникнення нових криз, підприємству необхідно розробити та впровадити так звану «систему завчасного попередження».

Таким чином, управління в умовах кризи має випереджати та запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства. У разі настання кризової ситуації потрібні механізми та заходи, спрямовані на пошук шляхів виходу із кризи.

1.3.Особливості антикризового управління

Функціонування та розвиток підприємства як елемента соціально-економічної системи відбувається в умовах безперервного конфлікту економічних інтересів підприємства та зовнішнього середовища, що взаємодіє з ним.

На даний час, коли суспільство зіткнулося з пандемічним бар'єром, війною, стрімким наступом штучного інтелекту та цифровим переналаштуванням всіх сторін життя суспільства, стало очевидним, що в навколишньому світі безперервно відтворюється глобальна, глибока, а часом навіть абсолютна невизначеність майбутнього, що зумовлює непередбачувану мінливість кризових факторів функціонування та розвитку сучасних підприємств. Зазначене обумовлює потребу у формуванні антикризового управління підприємством.

Єдиного розуміння суті поняття «антикризове управління підприємством» у науці не існує. Разом з тим, серед науковців для розкриття суті антикризового управління найбільш популярний системний підхід.

Антикризове управління сприймається як мультидисциплінарне, комплексне управління. Воно використовує сукупність різних, найчастіше альтернативних способів та прийомів. Ця думка висловлена у роботі Шуміло О.С. [21].

Антикризовий менеджмент - «це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання всього потенціалу та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, опираючись переважно на власні ресурси» [15, с.176].

В той же час, на думку Дурман М. О., антикризове управління та стратегічний менеджмент - це однопорядкові поняття, що знаходяться в одному смислового ряду. І те й інше у широкому значенні слова спрямоване на стійкий розвиток підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі; спираються на моніторинг економічного та фінансового стану підприємства, вивчення його зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте антикризове управління ширша економічна категорія, що відбиває значно більший спектр економічних відносин, ніж стратегічний менеджмент [5].

Таким чином, під антикризовим управлінням потрібно розуміти цілісну систему прийомів і методів управління підприємства, які взаємопов'язані та спрямовуються на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу. Завдяки реалізації спеціальної програми для компанії, що має стратегічний характер і може усунути різні фінансові труднощі, може зберегти і покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на здебільшого на власні ресурси.

Необхідність антикризового управління підприємства проявляється в тому, що будь-яке підприємство функціонує в умовах невизначеності, що передбачає мінливість ринку. Зміни, що відбуваються на ринку, здійснюють безпосередній вплив на персонал, що згодом відбиватиметься на діяльності підприємства. У зв'язку з цим слід проводити на підприємстві антикризову політику, яка сприятиме зрештою збільшенню ефективності роботи підприємства [2].

Тобто в умовах, коли підприємство, незважаючи на початково закладену ірраціональність своїх економічних очікувань, не відчуває проблеми нестачі коштів на своїх рахунках, коли загроза нестабільності ще не набула очевидних рис, механізм управління підприємством за формою свого функціонування загалом носить традиційний характер.

Проте, криза є об'єктивним явищем в соціально-економічній системі, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища, так як основу діяльності системи становить поведінка людини, яка керує процесами, що відбуваються в системі.

У майбутньому діяльність людини, можливо, виключить кризи, коли глибоко пізнаються закони діяльності організації. Але на даний час зробити це неможливо. Діяльність людини, яка керує організацією, спрямована на задоволення потреб, інтересів споживачів, які змінюються нерівномірно та непропорційно. На певному етапі це може спричинити кризу.

Таким чином, у сучасних умовах варто відходити від традиційного управління, впроваджуючи антикризовий компонент, зміщуючи акцент застосовуваних у рамках управління підприємством антикризових впливів на:

- а) певні контури (йдеться про стани нестабільності середовища функціонування підприємства);
- б) ключові (у контексті пріоритетного докладання зусиль менеджменту) предмети (джерела нестабільності, сценарії її активації, адекватні моделі маркетингової поведінки);

в) пріоритетні (передусім з позиції маркетингу та бізнес-проекування) інструменти управління;

г) об'єктивні (у плані відповідності спрямованості управлінських впливів) оцінки результативності застосування цих інструментів.

Представимо на рисунку 1.3 цілі та завдання антикризового управління:

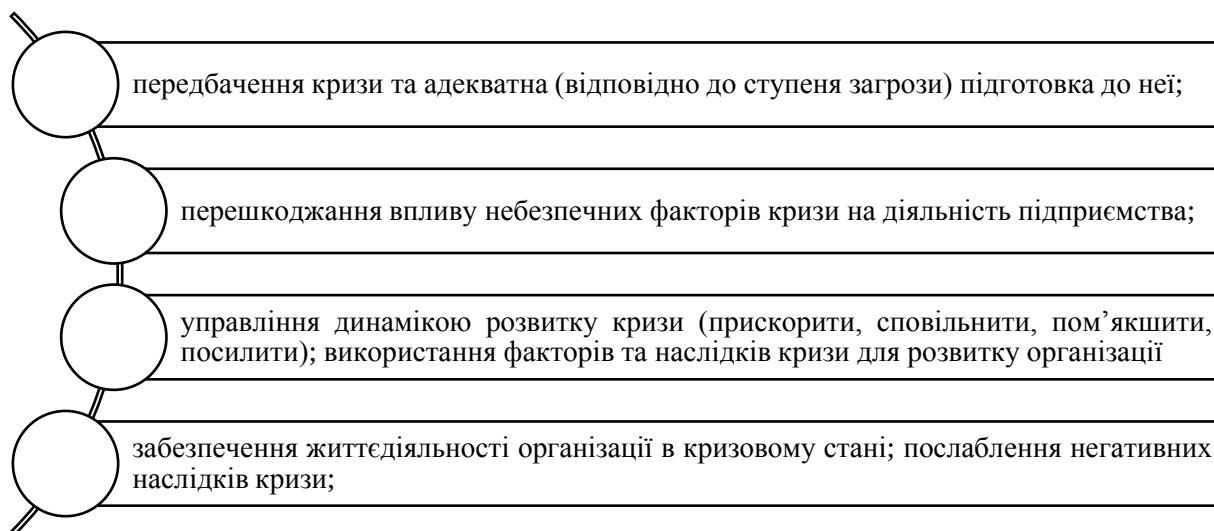


Рис.1.3. Цілі та завдання антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [9]

Вчені виділяють два підходи до організації антикризового управління залежно від рівня:

- на стратегічному рівні використовується системно-організаційний підхід;
- на оперативному рівні здійснюється застосування антикризових інструментів у відповідності з поточними бізнес-процесами, вирішення проблем в порядку їх появи.

Стратегічні антикризові заходи включають в себе аналіз і оцінку поточної ситуації, вивчення потенціалу організації, розробку бізнес-планів з фінансової модернізації підприємства, впровадження інноваційних виробничих рішень та ін.

Тактичні заходи можуть мати як попереджувальний (захисний) характер – скорочення персоналу, перегляд статей витрат, закриття філій і внутрішніх

підрозділів, так і наступальний – із залученням фахівців і додаткових ресурсів, реструктуризацією устрою організації та ін. [11].

У системі з проявом кризових явищ антикризове управління спрямоване на локалізацію виявлених криз, подолання їх негативного впливу та відновлення докризових показників. За умовно-кризової системи (стану високої ймовірності банкрутства) метою антикризового управління є управління підприємством в умовах тривалої кризи (стагнації).

Враховуючи завдання антикризового управління, можна виділити основні принципи, яких воно базується. Традиційно розглядаються чотири принципи антикризового управління: рання діагностика, терміновість реагування, адекватність реагування, повна реалізація внутрішніх повноважень.

Слід зазначити, що іноді висувається п'ятий принцип, який надає можливість використовувати зовнішні джерела у разі потреби, тобто вважається, що питання власності при вирішенні кризи вторинні і не має великого значення, кому буде належати об'єкт антикризового управління, важливо лише те, як він функціонуватиме ефективно.

Механізм антикризового управління в нинішніх умовах – це перманентний процес спрямований на оцінку взаємозв'язку зовнішнього середовища та розвитку системи організації у напрямку досягнення її стратегічних цілей, який супроводжується постійним пошуком ефективних інструментів адаптації та конвертації криз у відправні точки розвитку підприємства.

Розглянемо тепер алгоритм організації антикризового управління на підприємстві. У загальному вигляді план дій виглядає таким чином:

- експрес-аналіз;
- первинна стабілізація;
- діагностика кризової організації;
- визначення основних напрямів антикризової стратегії;
- складання плану антикризових заходів;
- реалізація створеного плану;

- здійснення контролю та аналізу плану антикризових заходів [17].

Слід зазначити, що в певних ситуаціях окремі пункти цього плану можуть бути пропущені, наприклад, в разі реалізації процедури банкрутства, антикризове управління починається відразу з третього етапу. І навпаки, в тому випадку, якщо підприємству в найближчій перспективі нічого не загрожує, первинна стабілізація — не здійснюється.

Антикризове управління підприємством в умовах зовнішньої нестабільності інтегрує ресурсні потенціали бізнесу та соціально-економічної системи таким чином, що змінюючи маркетингову поведінку суб'єктів за допомогою перебудови інноваційних циклів на підприємстві та включення маркетингових інструментів, адаптивних їх можливостям послаблювати негативну дію конфліктів та протиріч, сприяє зближенню інтересів взаємодіючих сторін та формує раціональні імпульси (мотиваційні, комунікаційні, технологічні та інші) для надання розвитку суб'єктів вектора соціально-економічного зростання [4, с.44].

Антикризовий компонент підприємства як відображення сукупності заходів, дій та взаємопов'язаних між собою елементів визначає ресурсний потенціал для здійснення інноваційного «стрибка» в тій чи іншій складовій діяльності бізнесу, здатного вплинути на характер протиріч і розбіжностей, що накопичилися, в напрямку послаблення їх негативного впливу або фокусування зусиль бізнесу на «вузьких місцях» його функціонування та розвитку.

Розуміння важливості антикризового управління підприємством прийшло до суб'єктів господарювання під час воєнного стану в Україні, так як підприємства, що опинилися в зоні бойових дій чи на окупованій території, не маючи розробленої системи антикризового управління, не змогли вчасно оцінити ризики, наслідки кризи та ефективно провести релокацію бізнесу. Саме тому значна кількість бізнесу припинила існування під час воєнного стану, так як не мала розробленої системи антикризового управління та стратегії дій на випадок кризи [19].

Таким чином, здійснювані з використанням антикризового компонента управлінські впливи, в умовах нестабільності, спрямовані на передбачення та профілактику виникнення тих чи інших загроз та протиріч, здатних погіршувати функціонування підприємства та позбавляти його можливості формувати реальні умови для поступального економічного розвитку в рамках вирішуваних проблем у соціальній та економічній складових діяльності підприємства. Основними факторами, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах, є недосконалість податкової системи, відсутність системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство тощо [20].

Антикризовий менеджмент залежить не тільки від внутрішніх факторів, але також і стану зовнішнього середовища функціонування підприємства. Саме тому, антикризовий менеджмент, в сучасних умовах нестабільності середовища функціонування підприємства, має враховувати вищезазначені фактори.

У висновку до цього розділу зазначимо, що процес антикризового управління передбачає створення комплексної системи превентивного управління кризами, яка є блоком заходів щодо відстеження зовнішніх та внутрішніх процесів та факторів для того, щоб оцінити можливість настання кризи; аналіз потенційних та протікаючих кризових ситуацій; вибір та оцінку протидій та потенціалу; вибір та призначення керівників, відповідальних за розробку та реалізацію антикризової програми.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

ADAMA Agricultural Solutions займається виробництвом та постачанням брендових постпатентних засобів захисту рослин та інших продуктів хімічної промисловості.

Сьогодні ADAMA є членом групи компаній Сингента (Syngenta Group), найбільшої компанії у світі, що забезпечує аграрну галузь ресурсами (ЗЗР та насіння). Акції компанії котуються на Шеньчженській фондовій біржі.

Компанія ADAMA має понад 70 років досвіду своєї діяльності, що почалася з двох ізраїльських компаній із захисту рослин (Agan (1945 р.) та Makhteshim (1952 р.)). Обидві компанії мали важливу роль у формуванні новаторської хімічної та сільськогосподарської промисловості Ізраїлю, і стали міжнародним лідером, коли в 1997 році об'єдналися, щоб створити Makhteshim Agan. Із запуском глобального бренду в 2014 році компанія стала відома як ADAMA.

Слоганом компанії є «Чуємо – Вивчаємо – Робимо». На головному сайті зазначається, що вони завжди прислухаються до думок клієнтів, партнерів та колег та беруть до уваги їх побажання. ADAMA вивчають їх досвід та поєднують його з власними експертними знаннями аби запропонувати компетентні продукти, рішення та послуги. Компанія ADAMA пропонує аграріям ефективні продукти та послуги, щоб спростити їхнє життя та допомогти зростати». [31]

ADAMA Україна виділили 5 основних корпоративних цінностей:

- Персонал – Все, що робить компанія, робиться людьми і для людей;
- Екологія та технології – Компанія неухильно дотримується найвищих світових екологічних стандартів і пишається вибудованою системою управління охороною навколишнього середовища по всій вертикалі управління;

- Відповідальність – за життя людей і ввірені природні ресурси в регіонах діяльності;
- Моральність – ADAMA здійснює діяльність на основі чесності і справедливості, поважності і порядності.
- Дохідність – стійке фінансове становище і високі результати діяльності дозволяють збільшувати частку ринку кожен рік.

Компанія гарантує надійність, ефективність і прибутковість. Перше проявляється в стабільному розвитку на протязі 25 років. Ефективність ADAMA є однією з найбільш ефективних компаній українського сектору засобів захисту рослин.

ADAMA Україна пропонує своїм клієнтам чотири сервіси [32]:

- ADAMA 2023 – це електронний каталог засобів захисту рослин ADAMA у вигляді мобільного застосунку;
- ADAMA Fin – мобільний застосунок з безкоштовним доступом для українських аграріїв аби дізнаватись актуальні ціни на сільськогосподарську продукцію;
- ADAMA Lab – сервіс з безкоштовного визначення хвороб, бур'янів та шкідників у вигляді застосунку та методи боротьби з найпоширенішими проблемами. За потреби також протягом доби можна отримати рекомендації щодо вирішення проблеми від незалежних науковців;
- ADAMA iMeteo – сервіс прогнозування погоди та ймовірності розвитку хвороб рослин, а також поради з того коли краще вносити ЗЗР для найкращої ефективності.

Усвідомлюючи важливість своєї діяльності в регіонах і країнах присутності, корпорація ADAMA стійко розвиває бізнес, примножуючи його цінність для компанії, широкого кола зацікавлених сторін і населення країни в цілому. Найбільший асортиментна підприємстві мають гербіциди, які представлені 24 позиціями. Товари, пропоновані ТОВ «Адама Україна» давно відомі на ринку, але конкурентів дуже багато, тому метою підприємства є максимізація зростання продажів.

Дані рисунку 2.1 свідчать, що чисельність персоналу на підприємстві за досліджуваний період зросла за три роки з 155 до 111 осіб.

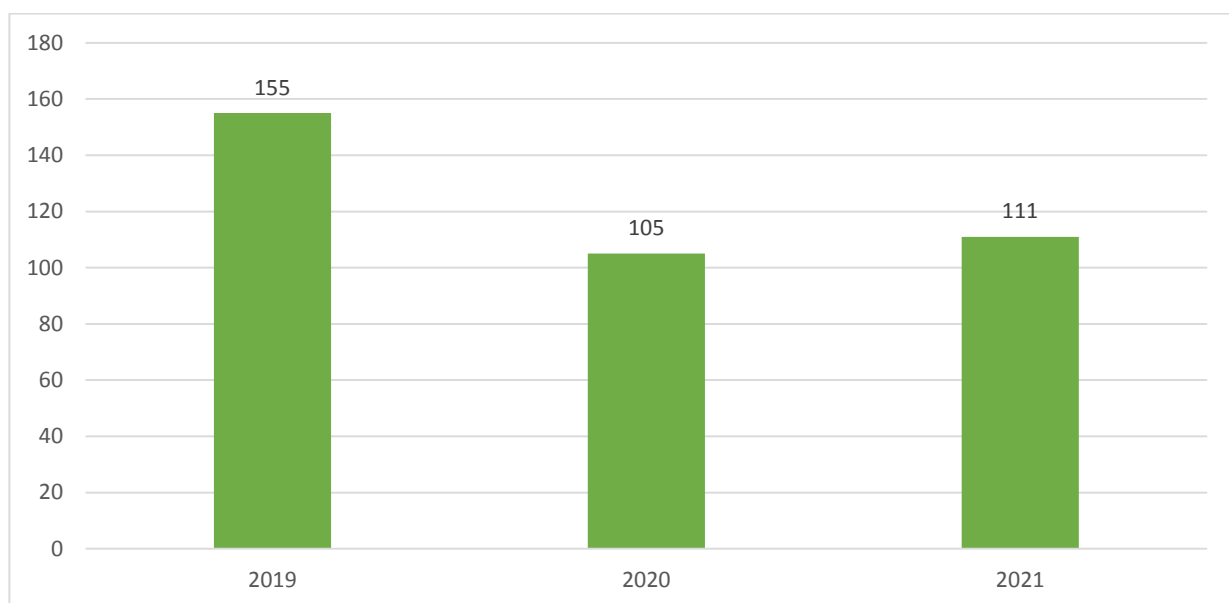


Рис.2.1. Динаміка середньої чисельності персоналу ТОВ «Адама Україна» за 2019-2021 роки [12]

Та на рисунку 2.2 зображено організаційну структуру управління підприємством.

Використовувана організаційна структура управління дозволяє організації створювати чітку систему взаємних зв'язків між підрозділами, систему єдиноначальності, ефективне використання центрального апарату управління, забезпечує швидку реакцію виконавців на прямі вказівки вищого начальства, оперативність у прийнятті рішень на одній ланці управління.

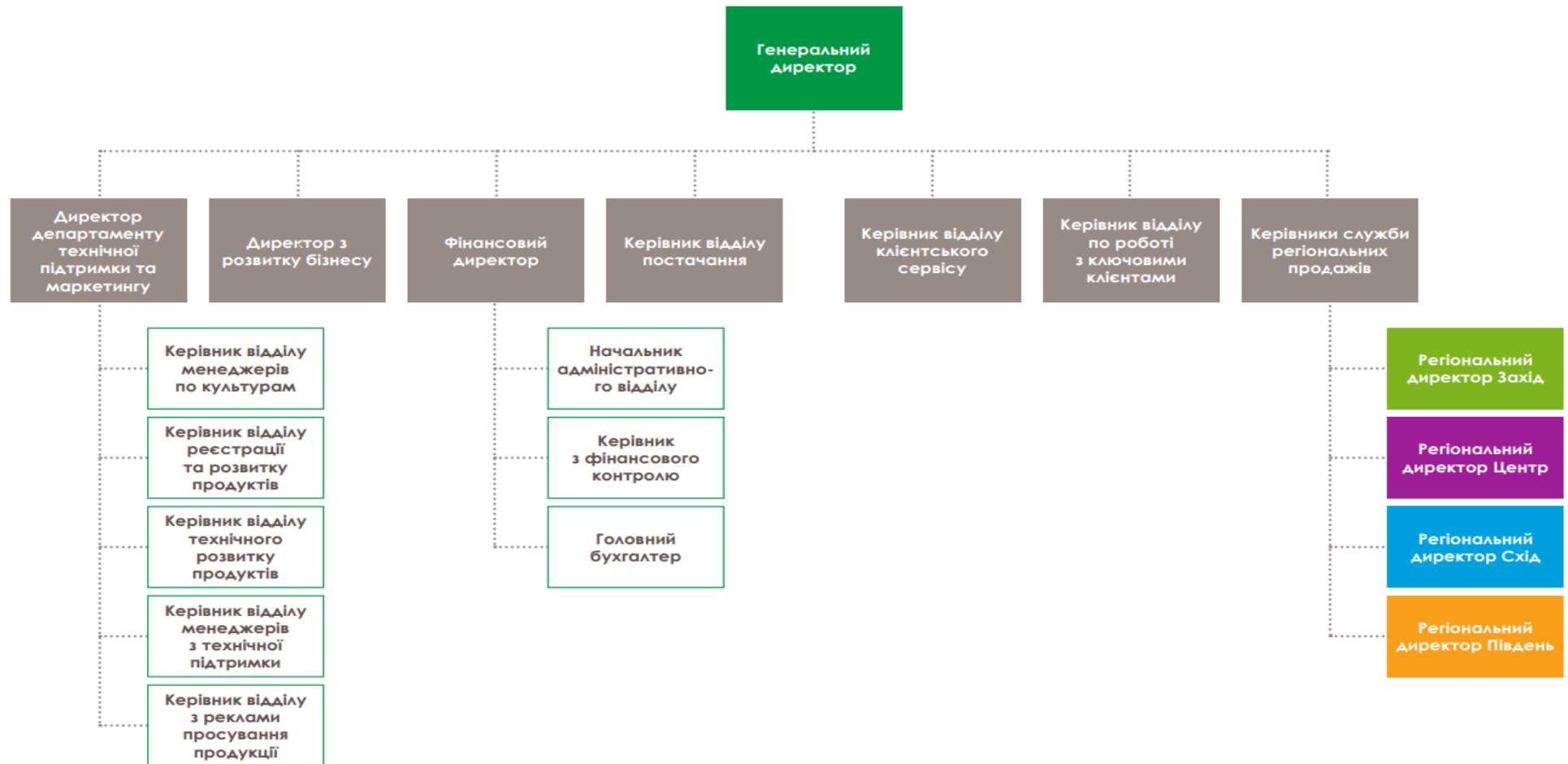


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Адама Україна» [12]

Таблиця 2.1

Аналіз якісного та кількісного складу персоналу ТОВ «Адама Україна» за 2019-2021 роки [12]

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн	
				20/19	21/20
Облікова кількість штатних працівників	155	105	111	-50	6
Вік працівників				0	0
18-35	50	40	43	-10	3
35-49	65	35	37	-30	2
50-54	20	20	21	0	1
55-59	20	10	10	-10	0
Освіта				0	0
Середньоспеціальна	50	51	55	1	4
Вища	35	38	42	3	4
Середня	70	16	14	-54	-2

Дані таблиці 2.1. свідчать, що на підприємстві за досліджуваний період переважає персонал віком 35-49 років та із середньо спеціальною освітою. Позитивним моментом є зростання кількості працівників з вищою освітою.

Усвідомлюючи важливість своєї діяльності в регіонах і країнах присутності, корпорація «Адама» стійко розвиває бізнес, примножуючи його цінність для компанії, широкого кола зацікавлених сторін і населення країни в цілому. Найбільший асортиментна підприємстві мають гербіциди, які представлені 24 позиціями. Товари, пропоновані ТОВ «Адама Україна» давно відомі на ринку, але конкурентів дуже багато, тому метою підприємства є максимізація зростання продажів.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що загальна вартість активів ТОВ «Адама Україна» у 2020 році зросла на 117474 тис.грн. або 4,71 %, а у 2021 році - ще на 576747 тис.грн. або на 22,07 %. У структурі активів підприємства переважають оборотна активи. Так, у 2019 році їх питома вага становила 96,64 %, а у 2020 році – 96,55 %, а у 2021 році - 97,25 %. Переважання оборотних активів над необоротними активами свідчить про «легку» структуру активів, тобто її здатність до мобільності.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка активів підприємства у 2019-2021 роках, тис.грн.

Стаття пасиву	Абсолютна величина, тис. грн			Питома вага, %			Зміни за період					
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	в абсолютних величинах, тис. грн		у питомій вазі, %		температура приросту, %	
							20/19	21/20	20/19	21/20	20/19	21/20
Основні засоби	30971	42262	35798	1,62	1,12	1,24	11291	-6464	-0,5	-0,49	36,46	-15,30
Нематеріальні активи	3504	2766	3107	0,11	0,10	0,14	-738	341	-0,01	-0,01	-21,06	12,33
Відстрочені податкові активи	34091	42775	71033	1,64	2,23	1,37	8684	28258	0,59	0,59	25,47	66,06
Необоротні активи	68566	87803	109909	3,36	3,45	2,75	19237	22106	0,09	0,09	28,06	25,18
Запаси	549104	621395	461716	23,78	14,47	22,00	72291	159679	-9,31	-9,30	13,17	-25,70
Торгова та інша дебіторська заборгованість	1410504	1462637	2192687	55,96	68,73	56,51	52133	730050	12,77	12,77	3,70	49,91
Передплати	238953	192165	281156	7,35	8,81	9,57	-46788	88991	1,46	1,46	-19,58	46,31
Податки до відшкодування	123742	153722	97947	5,88	3,07	4,96	29980	-55775	-2,81	-2,81	24,23	-36,28
Гроші та їх еквіваленти	90373	91707	43331	3,51	1,36	3,62	1334	-48376	-2,15	-2,15	1,48	-52,75
Оборотні активи	2427501	2525738	3080379	96,64	96,55	97,25	98237	554641	-0,09	-0,09	4,05	21,96
Всього активи	2496067	2613541	3190288	100,0	100,00	100,00	117474	576747	0,00	0,00	4,71	22,07

Джерело: складено автором

Необоротні активи ТОВ «Адама Україна» представлені наступними статтями: основні засоби, нематеріальні активи та відстрочені податкові активи. Вартість основних засобів у 2021 році зменшилась на 6464 тис.грн. або на 15,3 %. Крім того, питома вага у структурі активів також зменшилась з 1,62 % до 1,12 % у 2021 році. Нематеріальні активи зросли у 2021 році на 341 тис.грн. або на 12,33 % порівняно з 2020 роком. Відстрочені податкові активи займають найбільшу питому вагу серед необоротних активів в загальній структурі активів, а саме: у 2019 році – 3,36 %, а у 2020 році – 3,45 %, а у 2021 році - 2,75 %.

Оборотні активи ТОВ «Адама Україна» представлені наступними складовими: запаси, торгова та інша дебіторська заборгованість, передплати, податки до відшкодування та грошові кошти. Вартість запасів у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 159679 тис.грн. або 25,7 %, що може свідчити про зменшення обсягів реалізації. При цьому, їх питома вага зменшилась з 23,78 % до 14,47 % у загальній структурі активів. Торгова та інша дебіторська заборгованість зросла у 2021 році на 730050 тис.грн. або 49,91 %.

Податки до відшкодування зменшились у 2020 році на 55 775 тис.грн. або 36,28 %. Грошові кошти та їх еквіваленти зменшились на 48376 тис.грн. або 111,64 % у 2020 році. Можемо говорити про зменшення виробничого потенціалу та сповільнення оборотності майна підприємства загалом.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що в структурі джерел фінансових ресурсів підприємства за 2019-2021 роки найбільшу питому вагу займають позикові кошти, що свідчить про фінансову залежність від кредиторів. При цьому, питома вага позикових коштів мала тенденцію до зростання, що свідчить про підсилення фінансової нестійкості підприємства та підвищення ступеню його фінансового ризику.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства за 2019-2021 роки, тис.грн

Стаття пасиву	Абсолютна величина, тис. грн			Питома вага, %			Зміни за період					
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	в абсолютних величинах, тис. грн		у питомій вазі, %		темп приросту, %	
							20/19	21/20	20/19	21/20	20/19	21/20
1. Власний капітал	511548	521408	245960	20,49	19,95	7,71	9860	-275448	-0,54	-12,24	1,93	-52,83
1.1. Зареєстрований (пайовий капітал)	681741	681741	681741	27,31	26,08	21,37	0	0	-1,23	-4,72	0,00	0,00
1.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(170193)	(160333)	(435781)	-6,82	-6,13	-13,66	9860	-275448	0,69	-7,52	-5,79	171,80
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	10453	11518	5460	0,42	0,44	0,17	1065	-6058	0,02	-0,27	10,19	-52,60
3. Поточні зобов'язання і	1974066	2080615	2938868	79,09	79,61	92,12	106549	858253	0,52	12,51	5,40	41,25
3.1. Короткострокові кредити	275000	256000	378000	11,02	9,80	11,85	-19000	122000	-1,22	2,05	-6,91	47,66
3.2. Кредиторська заборгованість	1541989	1642716	2174754	61,78	62,85	68,17	100727	532038	1,07	5,31	6,53	32,39
4. Поточні забезпечення	0	0	18390	0,00	0,00	0,58	0	18390	0	0,58		-
5. Поточна частина довгострокових зобов'язань	9750	8995	7165	0,39	0,34	0,22	-755	-1830	-0,05	-0,12	-7,74	-20,34
Договірні зобов'язання	147327	172904	360559	5,90	6,62	11,30	25577	187655	0,72	4,69	17,36	108,53
Всього капітал і зобов'язання	2496067	2613541	3190288	100,00	100	100	117474	576747	0	0,00	4,71	22,07

Джерело: складено автором

Власний капітал на підприємстві представлений пайовим капіталом та нерозподіленим прибутком. Власний капітал у 2021 році зменшився на 275448 тис.грн., або на 52,83 %. Таким чином, дане зменшення сприяє зниженню фінансової стійкості підприємства. Пайовий капітал за досліджуваний період не змінювався та становив 681741 тис.грн. Нерозподілений прибуток збільшився на 275448 тис.грн. або на 171,8 % у 2021 році. Довгострокові зобов'язання складають незначну питому вагу в загальній структурі джерел фінансових ресурсів: у 2019 році – 0,42 %, а у 2020 році – 0,44 %, а у 2021 році -0,17 %. Поточні зобов'язання зросли у 2021 році на 858253 тис.грн. або на 41,25 %. При цьому, їх питома вага за досліджуваний період зросла з 79,09 % у 2019 році до 92,12 % у 2021 році. Найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість. В загальній структурі джерел фінансових ресурсів кредиторська заборгованість займає значну частину. Так, у 2019 році вона становила 61,78 %, у 2020 році – 62,85 %, а у 2021 році - 68,17 %.

Основна мета діяльності ТОВ «Адама Україна» як і будь-якого іншого підприємства є отримання прибутку. Представимо в таблиці 2.4 динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за досліджуваний період. Отриманий протягом 2021 року «Адама Україна» дохід від реалізації зріс на 23,9% у порівнянні з попереднім роком та становить 2332,4 млн грн. Валовий прибуток зріс на 133,1% у порівнянні із попереднім роком та складає 501,93 млн грн. (У 2019 році прибуток компанії складав 9,86 млн грн.) Основними причинами отриманого у 2021 році збитку є суттєві курсові різниці, що виникають через падіння курсу гривні.

Дані рисунку 2.3 показують, що з кожним роком компанії збільшує свою присутність на ринку засобів захист рослин. На діяльність підприємства суттєво впливають компоненти зовнішнього середовища підприємства. До таких компонентів належать значущі галузеві чинники - конкурентне середовище, відносини з постачальниками і покупцями, розвиток технологій;

специфіка самої галузі, в якій ведеться бізнес; регуляторні фактори, які, крім концепції підготовки фінансової звітності, включають також правову і політичну середу.

Таблиця 2.4

Фінансові результати підприємства у 2019 – 2021 роках, тис.грн

Показник	2019 рік,	2020 рік,	2021 рік,	Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту, %	
				20/19	21/20	20/19	21/20
Чистий дохід від реалізації продукції	2449278	1882629	2332395	-566649	449766	-23,14	23,89
Собівартість реалізації продукції	2016850	1667299	1830467	-349551	163168	-17,33	9,79
Валовий прибуток	432428	215330	501928	-217098	286598	-50,20	133,10
Інші операційні доходи	3402	269447	21126	266045	-248321	7820,	-92,16
Витрати на збут	259141	261343	315350	2202	54007	0,85	20,67
Адміністративні витрати	62767	61289	73183	-1478	11894	-2,35	19,41
Інші операційні витрати	111188	96526	406112	-14662	309586	-13,19	320,73
Прибуток від операційні витрати	2734	65619	271591	62885	205972	2300,	313,89
Фінансові витрати	45852	53730	31515	7878	-22215	17,18	-41,35
Прибуток до оподаткування	(43118)	11889	(303106)	55007	291217	-127,5	2449,4
Податок на прибуток	5942	2029	27658	-3913	25629	-65,85	1263,1
Прибуток за рік	(37176)	9860	(275448)	47036	-285308	-126,5	-2893,5
Всього сукупний дохід	(37176)	9860	(275448)	47036	-285308	-126,52	-2893,5

Джерело: складено автором

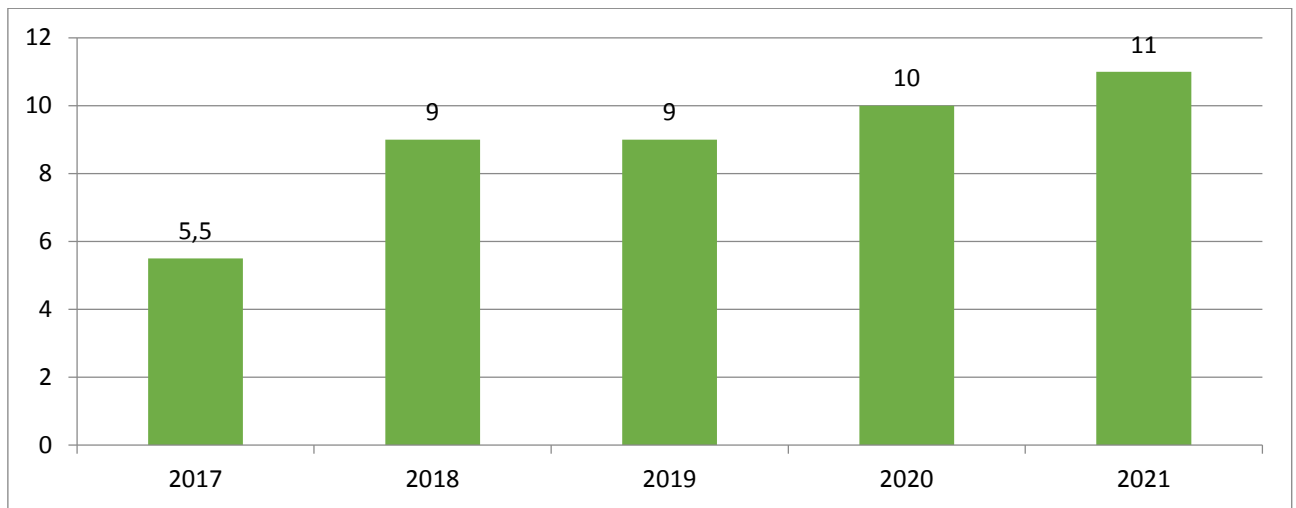


Рис.2.3. Частка ринку ТОВ «Адама Україна», % (складено автором за матеріалами [12])

Сформувавши розуміння про тенденції розвитку галузі засобів захисту рослин в цілому і проаналізувавши комплекс окремих елементів, необхідно провести систематизацію і оцінку факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика ТОВ «Адама Україна» [12]

Характеристика	ТОВ «Синтега»	ТОВ «БАСФ»	ТОВ «Адама Україна»
Імпорт ЗЗР, т	12055,5	11512,5	7731,4
Асортимент	Насіння, гербіциди, інсектициди, регулятори росту, фунгіциди, родентициди, інокулянти, протруйники міндобрива	Насіння, гербіциди, інсектициди, регулятори росту, фунгіциди, родентициди, інокулянти, протруйники	Міндобрива, агропакети, гербіциди, інсектициди, регулятори росту, фунгіциди, родентициди, інокулянти, протруйники
Чисельність персоналу, осіб	347	120	135
Чистий прибуток, тис.грн.	38348	13456	9860

Дані таблиці 2.5 показують, що компанія ТОВ «Синтега» має переваги перед ТОВ «Адама Україна» за всіма розглянутими параметрами.

Таким чином, підприємству необхідно переглянути стратегічні цілі діяльності. ТОВ «Адама Україна» - корпоративний центр Адама, який координує діяльність організацій, що входять до складу даної корпорації, і сприяє подальшому розвитку і глобалізації бізнесу корпорації.

2.2. Аналіз результатів діяльності компанії

Для забезпечення фінансової стійкості компанія повинна мати не лише гнучку структуру капіталу, а й уміти організовувати його рух так, щоб мати постійне перевищення доходів над витратами, що дозволить зберігати платоспроможності та створювати умови для самостійного фінансування розвитку виробництва.

У цьому контексті доречно вважати, що фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким (передкризовим) та кризовим і залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансову діяльності.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності балансу підприємства у 2019 – 2021 роках

Стаття активу	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис.грн.	Стаття пасиву	2019, тис. грн	2020, тис. грн	2021, тис.грн.
1. Найбільш ліквідні активи, А1	90373	91707	43331	1.Найбільш термінові зобов'язання, П1	9750	8995	7165
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	1410504	1808524	2571790	2.Короткострокові пасиви, П2	1974066	2071620	2931703
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	549104	621395	461716	3.Довгострокові пасиви, П3	10453	11518	5460
4. Активи, що важко реалізуються А4	68566	87803	109909	4.Постійні пасиви, П4	511548	521408	245960

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.6 свідчать, що у 2019-2021 роках складається наступна нерівність: $A1 > П1$, $A2 < П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$. Таким чином, баланс неліквідний.

Оборотні активи є ліквідною частиною майна, тобто структура активів підприємств за рівнем ліквідності безпосередньо впливає на платоспроможність підприємств. Прийняття рішень стосовно підвищення ефективності управління оборотними активами має базуватись на ключових критеріях з урахуванням стану підприємства, результатів фінансового аналізу, які є підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

Наступним етапом аналізу ліквідності є дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів (табл.2.7.).

Таблиця 2.7

Розрахунок показників ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,5 – 2	1,23	1,214	1,048	-0,02	-0,166
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,5 – 1	0,951	0,915	0,891	-0,036	-0,024
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,2 – 0,35	0,046	0,044	0,015	-0,002	-0,029
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	> 0	442982	433605	136051	-9377	-297554
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	> 0 збільшення	0,81	0,70	0,29	-0,11	-0,40
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (К ман. вок)	збільшення	0,87	0,83	0,55	-0,03	-0,28

Джерело: складено автором

В результаті проведених розрахунків в таблиці 2.7 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає нормативному значенню, показуючи, що у 2019 році 1,23 грн. оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань, а у 2020 році – вже 1,214 грн., а у 2021 році - 1,048 грн.;

- коефіцієнт швидкої ліквідності відповідає нормативному значенню, проте мав тенденцію до зменшення;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному показнику за досліджуваний період та показує, що у 2019 році 4,6 % короткострокової заборгованості може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів, а у 2020 році – лише 4,4 %, а у 2021 році - 1,5 %;

- підприємство забезпечене власними оборотними коштами, проте у 2021 році їх сума зменшилась на 297554 тис.грн.; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, що у 2019 році 81 % оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів підприємства, а у 2021 році – лише 29 %; коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів має тенденцію до зменшення, що є негативним моментом в діяльності підприємства.

У таблиці 2.8 наведено порядок розрахунку абсолютних показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.8

Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства

Показник	2019 рік, тис.грн.	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
1. Постійні пасиви (III)	511548	521408	245960	-265588	-51,92
2. Активи, що важно реалізуються (A_{BP})	68566	87803	109909	41343	60,30

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
3. Власні обігові кошти (ВОК)	442982	433605	136051	-306931	-69,29
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	10453	11518	5460	-4993	-47,77
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів	453435	445123	141511	-311924	-68,79
6. Короткострокові кредити банків	275000	256000	378000	103000	37,45
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів	728435	701123	519511	-208924	-28,68
8 Запаси (З)	549104	621395	461716	-87388	-15,91
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів	-106122	-187790	-325665	-219543	206,88
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та ДЗ	-95669	-176272	-320205	-224536	234,70
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів	179331	79728	57795	-121536	-67,77

Джерело: складено автором

Визначення типу фінансової стійкості підприємства має бути доповнене аналізом відносних показників фінансової стійкості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Алгоритм розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства

Показники	Рекомендовані значення	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019
1. Коефіцієнт автономії (Кавт.)	$\geq 0,5$, збільшення	0,20	0,20	0,08	-0,13
2. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	≤ 2 , зменшення	0,80	0,80	0,92	0,13
3. Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	$\leq 0,5$, критичне – 1	3,88	4,01	11,97	8,09
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кман. вк)	> 0 ; збільшення	0,87	0,83	0,55	-0,31
5. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень (Кстр. дв)	–	0,15	0,13	0,05	-0,10

Джерело: складено автором

В результаті проведених розрахунків в таблиці 2.9 можемо зробити наступні висновки: коефіцієнт фінансової автономії не відповідає

нормативному значенню та показує, що власні кошти підприємства (власний капітал) у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність становлять у 2019 році 20 %, а у 2021 році їх частка зменшилась до 8 %; коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до попереднього коефіцієнта. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто втрату фінансової незалежності. коефіцієнт фінансового ризику показує, що на підприємстві у 2019 році 3,88 грн залучених коштів припадає на одиницю власних, а у 2021 році – 11,97 грн. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості; коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що у 2019 році - 0,87 грн., а у 2021 році – 0,55 грн. власного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дає можливість вільно маневрувати цими коштами, а яка – капіталізована. Позитивним буде незначне зростання цього коефіцієнту в динаміці. В нашому випадку, коефіцієнт зменшується, що є негативним моментом в діяльності підприємства; коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень показує, що 15 % у 2019 році та 5 % у 2021 році необоротних активів підприємства профінансована зовнішніми інвесторами.

В процесі оцінки ділової активності необхідно визначити результати діяльності підприємства за допомогою комплексної оцінки використання виробничих і фінансових ресурсів. З метою оцінки привабливості підприємства доцільно проаналізувати основні показники ділової активності (табл. 2.10)..

З даних таблиці можна відмітити, що показники ділової активності мали позитивну тенденцію за досліджуваний період, так як всі показники оборотності збільшились у 2021 році порівняно з 2020 роком, окрім коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, що характеризує зростання періоду, за який погашається дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.10

Коефіцієнти оборотності економічних та фінансових ресурсів підприємства у 2019 – 2021 роках

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,98	0,72	0,73	-0,26	0,01
Коефіцієнт оборотності основних фондів	79,08	44,55	65,15	-34,54	20,61
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,01	0,75	0,76	-0,26	0,01
Коефіцієнт оборотності запасів	4,46	3,03	5,05	-1,43	2,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,74	1,29	1,06	-0,45	-0,22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,79	3,61	9,48	-1,18	5,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,59	1,15	1,07	-0,44	-0,07

Джерело: складено автором

Таким чином, на ТОВ «Адама Україна» потребує удосконалення поточна політика управління дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, що у 2021 році значення показника збільшилося на 0,04 обороти, що спричинило тим самим зменшення днів погашення заборгованості перед кредиторами.

У таблиці 2.11 представлено періоди оборотності фінансових ресурсів підприємства. Таким чином, розраховані в таблиці 2.11 дані свідчать, що період оборотності фінансових ресурсів на підприємстві мав тенденцію до зменшення, окрім періоду оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості.

Внаслідок цього зростають показники ділової активності підприємства, що робить його прибутковим та дозволяє йому розширюватися, створювати нові робочі місця та оновлювати наявні основні фонди.

Таблиця 2.11

Періоди оборотності економічних та фінансових ресурсів підприємства у
2019– 2021 роках

Показник	2019	2019	2020	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Період оборотності активів	366,88	499,77	492,41	366,88	-7,35
Період оборотності основних фондів	4,55	8,08	5,53	4,55	-2,56
Період оборотності оборотних активів	356,80	482,98	475,45	356,80	-7,53
Період оборотності запасів	80,71	118,82	71,26	80,71	-47,56
Період оборотності дебіторської заборгованості	207,32	279,69	338,44	207,32	58,75
Період оборотності власного капіталу	75,19	99,70	37,96	75,19	-61,74
Період обороту кредиторської заборгованості	226,64	314,12	335,67	226,64	21,55

Джерело: складено автором

Для того, щоб визначити чи є підприємство інвестиційно привабливим для зовнішніх суб'єктів, варто проаналізувати показники рентабельності окрім показників оборотності в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності підприємства за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
1. Коефіцієнт рентабельності майна (капіталу)	-0,01	0,00	-0,09	0,02	-0,09
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,07	0,02	-1,12	0,09	-1,14
3. Коефіцієнт рентабельності продаж	0,001	0,035	0,116	0,03	0,08
4. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	0,18	0,11	0,22	-0,06	0,10
6. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	-0,02	0,01	-0,12	0,02	-0,12
7. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	-0,54	0,11	-2,51	0,65	-2,62

8. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	-0,02	0,00	-0,09	0,02	-0,09
--	-------	------	-------	------	-------

Джерело: складено автором

Таким чином, проведені розрахунки в таблиці 2.12 дають можливість зробити наступні висновки:

- коефіцієнт рентабельності активів (майна) – показує, що ТОВ «Адама Україна» отримує 0,001 грн. прибутку з кожної гривні, яка вкладена в його активи у 2020 році, а у 2021 та 2019 роках підприємство отримало збиток;

- значення коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує що ТОВ «Адама Україна» 0,02 грн. прибутку приносить кожна інвестована власниками грошова одиниця у 2020 році, у 2019 та 2021 роках - збиток;

- коефіцієнт рентабельності продаж. Цей показник дає змогу визначити, що на підприємство надходить валового прибутку 0,001 грн. у 2019 році з 1 грн чистого доходу, та відображає ефективність виробничої діяльності підприємства, а також ефективність політики ціноутворення. У 2020 році значення даного коефіцієнту зросло до 0,12 грн.;

- коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності. Показник показує, що у 2019 році 0,18 копійок валового прибутку формує 1 грн. витрат виробничої собівартості, а у 2020 році - 0,11, а у 2021 році вони зросли до 0,27 копійок та характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності;

- коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції показує збільшення фінансових витрат і отримання збитків від участі в капіталі інших підприємств; коефіцієнти рентабельності необоротних та оборотних активів демонструють зниження ефективності їхнього використання на підприємстві у 2021 році.

Таким чином, в результаті проведеного фінансового аналізу господарської діяльності ТОВ «Адама Україна» встановлено, що основними проблемами діяльності є наступні: залежність від кредиторів, недосконалість управління дебіторською заборгованістю, недостатній рівень ліквідності, який свідчить про нестачу коштів для фінансування своїх зобов'язань;

збільшення витрат для фінансування наявних потреб компанії (адміністративні та витрати на збут); залучення додаткового кредитування для забезпечення достатності обігових коштів.

З метою виявлення інтегрального показника ефективності діяльності на підприємстві сформуємо вихідну матрицю з кожного напрямку контролінгу.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для таксономічного аналізу

Показники	Коефіцієнт автономії	Фондовіддача	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт своєчасності поставок
2019	0,2	79,08	1,2	0,98
2020	0,2	44,54	1,4	0,92
2021	0,08	65,15	1,8	0,84

Джерело: складено автором

Для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволяє звести всю одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак.

Для цього слід визначити середнє значення та середнє відхилення за кожним показником X в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Середнє значення та середнє відхилення за кожним показником X

Назва	Коефіцієнт автономії	Фондовіддача	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт своєчасності поставок
Середнє значення	0,160	62,920	1,470	0,910
Середнє відхилення	0,050	12,260	0,220	0,050

Джерело: розраховано автором

Таким чином, отримаємо матрицю стандартних значень в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Матриця стандартних значень У

Роки	Ознаки			
	Коефіцієнт автономії	Фондовіддача	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт своєчасності поставок
2019	0,80	1,3	-1,2	1,40
2020	0,80	-1,5	-0,3	0,2
2021	-1,6	0	1,5	-1,40
Zo max	0,8	1,3	1,5	1,4

Джерело: розраховано автором

Після стандартизації значень проведемо диференціацію ознак, тобто вплив кожного показника на рівень розвитку об'єкта (інвестиційної привабливості).

Таблиця 2.16

Матриця диференціації ознак

Роки	Критерії			
	Коефіцієнт автономії	Фондовіддача	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт своєчасності поставок
2019	0,00	0,00	7,44	0,00
2020	0,00	7,84	3,31	1,44
2021	5,76	1,25	0,00	7,84

Джерело: розраховано автором

Після розподілу ознак на стимулюючі та дестимулюючі на основі елементів матриці сформулюємо вектор-еталон та відстань між точкою одиницею та точкою вектору еталону C_{io} .

$$C_{io2019} = \sqrt{7,44} = 2,73$$

$$C_{io2020} = \sqrt{12,58} = 3,55$$

$$C_{io2021} = \sqrt{14,85} = 3,85$$

$$C_{io.cер.} = (2,73 + 3,55 + 3,85) / 3 = 3,38$$

$$(C_{io-average})^2_{2019} = (2,73 - 3,38)^2 = 0,42$$

$$(\text{Cio-average})^2_{2020} = (3,55 - 3,38)^2 = 0,03$$

$$(\text{Cio-average})^2_{2021} = (3,85 - 3,38)^2 = 0,23$$

$$\text{Cio сум.} = 0,42 + 0,03 + 0,23 = 0,68$$

$$Q = \sqrt{0,68} = 0,82$$

$$\text{Розрахуємо коефіцієнт таксономії за роками: } K_i = 3,38 + 3 \cdot 0,82 = 5,85$$

Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку показника таксономії: $K_i = 1 - d_i$;

$$d_{2019} = 2,73 / 5,85 = 0,47$$

$$d_{2020} = 3,55 / 5,85 = 0,61$$

$$d_{2021} = 3,85 / 5,85 = 0,66$$

Таким чином, показник таксономії становить:

$$K_{2019} = 1 - 0,47 = 0,53$$

$$K_{2020} = 1 - 0,61 = 0,39$$

$$K_{2021} = 1 - 0,66 = 0,34$$

Таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак досліджуваних груп. Інтерпретація даного показника така: він приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів і низькі значення – при малих значеннях стимуляторів.

Слід відобразити на рисунку 2.2. динаміку змін інтегрального показника.

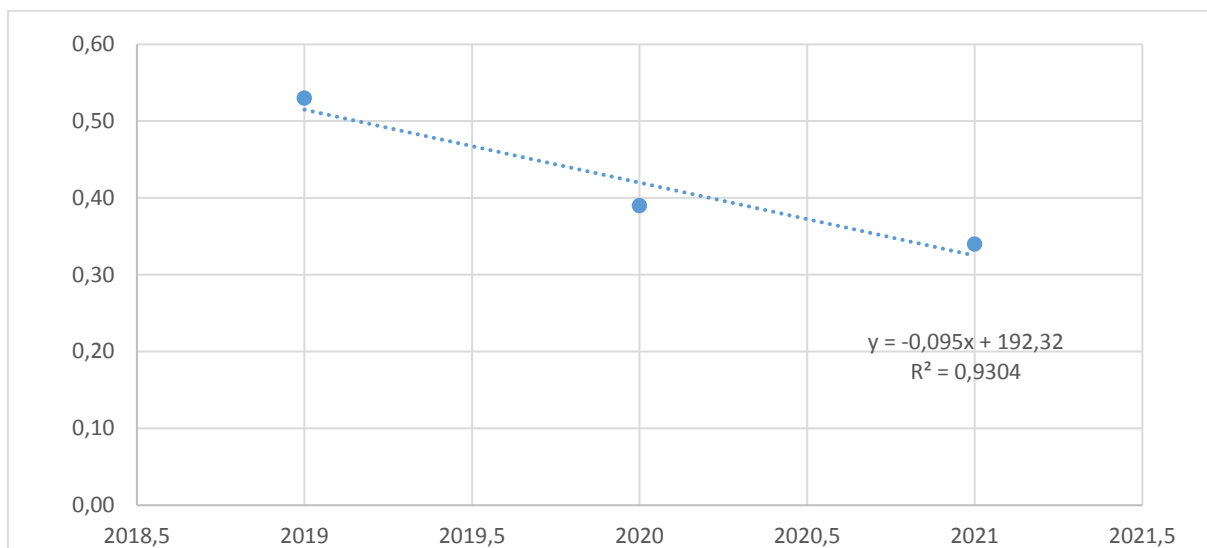


Рис.2.2. Динаміка змін коефіцієнта таксономії протягом 2019 – 2021 рр. ТОВ «Адама Україна»

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що коефіцієнт таксономії зменшується протягом аналізованого періоду. Чим більше показник наближається до одиниці, тим ефективніше працює система управління на підприємстві та фінансово-господарська діяльність підприємства результативніша. Як показано на рисунку, значення показника у 2019 році тримається на найвищому рівні. Таке явище є негативним для підприємства, так як спостерігається тенденція до зменшення. При цьому, інтегральний показник ефективності господарської діяльності на підприємстві знаходиться на досить низькому рівні, тому система контролінгу на ТОВ «Адама Україна» потребує перегляду.

Таким чином, в результаті проведеного фінансового аналізу господарської діяльності ТОВ «Адама Україна» встановлено, що основними проблемами діяльності є наступні: залежність від кредиторів, недосконалість управління дебіторською заборгованістю, недостатній рівень ліквідності, який свідчить про нестачу коштів для фінансування своїх зобов'язань; збільшення витрат для фінансування наявних потреб компанії (адміністративні та витрати на збут); залучення додаткового кредитування для забезпечення достатності обігових коштів.

2.3. Дослідження системи менеджменту компанії

Політика компанії в галузі якості ґрунтується на наступних принципах: Орієнтація на споживача. Керівництво та співробітники компанії перебувають у постійному контакті з представниками замовників продукції щоб мати можливість оперативно реагувати на зміни їх вимог та очікувань. Компанія несе відповідальність за дотримання встановлених вимог та

прийнятих зобов'язань щодо реалізованих товарів та орієнтована на постійне підвищення задоволеності замовників.

Лідерство. Керівництво компанії забезпечує єдність цілей та напрями діяльності організації, що регулярно проводить аналіз системи менеджменту якості та за його результатами встановлює цілі в галузі якості, на досягнення яких спрямована щоденна робота кожного працівника організації. Керівництво відповідає за постійне підвищення результативності системи менеджменту якості та її процесів.

Взаємодія працівників. Одним із ключових факторів успішного розвитку організації є професійний рівень фахівців. Керівництво компанії планує та організує підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу, створює умови праці, що сприяють задоволеності роботою в організації та активній участі всіх співробітників у покращенні якості послуг та процесів системи, що надаються менеджменту якості.

Процесний підхід. Діяльність організації сприймається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що вимагають управління ними як системою для забезпечення ефективної взаємодії через систему цілей та показників, що дозволяє постійно підвищувати ефективність роботи ТОВ «Адама Україна». Системний погляд на діяльність організації дозволяє кожному співробітнику побачити своїх внутрішніх клієнтів та постачальників, а також зрозуміти їх очікування.

Постійне вдосконалення. Компанія постійно працює над покращенням своєї роботи та залучає до своєї діяльності всіх співробітників кожному співробітнику надається можливість висловити свою думку, заявити про своїх ідеях. Постійне відстеження змін середовища, в якому працює ТОВ «Адама Україна», дозволяє своєчасно реагувати на ризики, що виникають і реалізовувати можливості, що з'являються.

Прийняття рішень, що ґрунтуються на діях. Керівництво компанії приймає рішення лише після ретельного аналізу зібраних даних та інформації, що стосується питання, що розглядається, а також після оцінки

пов'язаних з ними ризиків та можливостей. Подібний підхід сприяє ефективності прийнятих рішень та їх реалізації у заплановані терміни.

Менеджмент взаємин. ТОВ «Адама Україна» - компанія, яка відкрита та готова до співпраці з усіма зацікавленими сторонами, для яких якості та стабільність роботи є таким же пріоритетом, як і для керівництва самої компанії.

Розширення пулу надійних партнерів та постачальників – запорука успішної роботи даної організації та забезпечення задоволеності споживачів послуг. Чіткий підхід до використання стандартів якості та послідовне постійне покращення дозволяють компанії піднімати її статус. Важливо, щоб усі працівники мали максимальну залученість у робочі процеси та політика в галузі якості ТОВ «Адама Україна» відповідає цій вимозі. Визначена вище політика враховується під час розробки цілей у сфері якості та є основою для планування та реалізації будь-яких видів діяльності, що вказує на високий рівень інтеграції принципів у компанії.

ТОВ «Адама Україна » виділив 5 основних корпоративних цінностей:

- 1) персонал. Все, що робить компанія, що робиться людьми і для людей;
- 2) екологія та технології. Компанія неухильно дотримується найвищих світових екологічних стандартів і пишається вибудованою системою управління охороною навколишнього середовища по всій вертикалі управління;
- 3) відповідальність за життя людей і ввірені природні ресурси в регіонах діяльності;
- 4) відкритість і партнерство у взаємодії з суспільством і зацікавленими сторонами.
- 5) моральність. Слідуючи своєму призначенню, «Адама Україна» здійснює діяльність на основі чесності і справедливості, поважності і порядності.

Крім цього компанія гарантує надійність, ефективність і прибутковість. Перше проявляється в стабільному розвитку на протязі 25 років.

Ефективність «Адама Україна» є однією з найбільш ефективних компаній українського сектору засобів захисту рослин. Стійке фінансове становище і високі результати реалізації дозволяють збільшувати частку ринку кожен рік.

Усвідомлюючи важливість своєї діяльності в регіонах і країнах присутності, корпорація «Адама» стійко розвиває бізнес, примножуючи його цінність для компанії, широкого кола зацікавлених сторін і населення країни в цілому. Виробляючи свої продукти, компанія сприяє розвитку економіки, створенню нових робочих місць, інвестицій, розвитку інфраструктури, підвищує якість життя мільйонів споживачів. Створена бізнес-модель, в основі якої лежить місія корпорації «Адама», спрямована на успішне досягнення стратегічних цілей. Створена 25 років тому вертикально-інтегрована бізнес-модель компанії показала стійкість в самих крайніх проявах ринкової і фінансової нестабільності.

До 2020 року компанія поставила перед собою деякі основні стратегічні цілі і досягла, завдяки їм, певних результатів. Ці стратегічні цілі компанії «Адама Україна» наведені на рисунку 2.3.

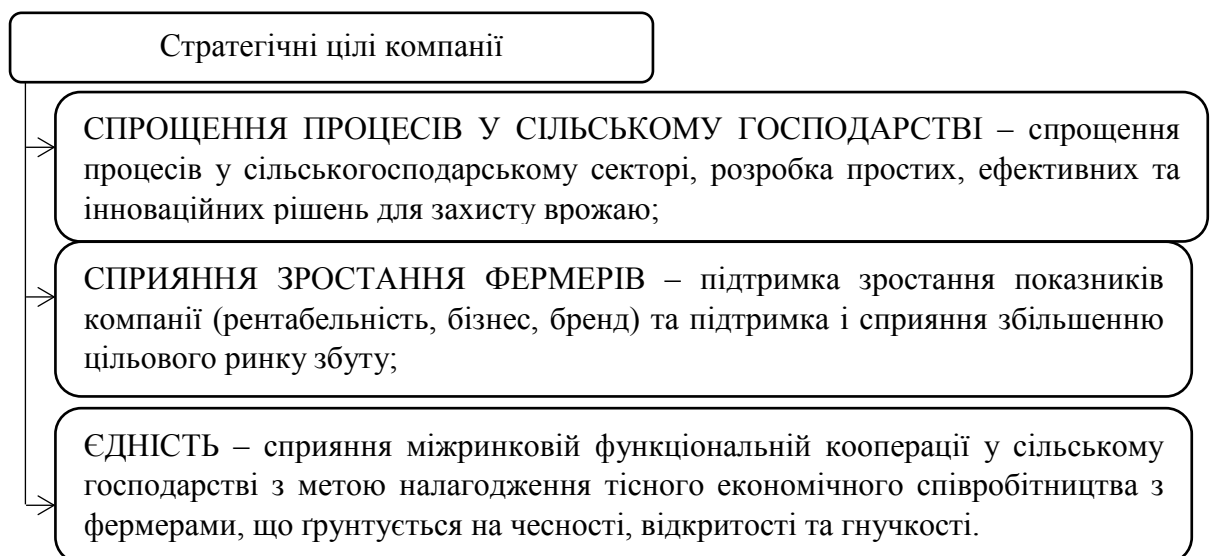


Рис.2.3. Специфічні стратегічні цілі ТОВ «Адама Україна»

Джерело: складено автором на основі [20]

Система менеджменту створена таким чином, що правління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління.

Загальне управління підприємством ТОВ «Адама Україна» здійснює керівник компанії. До основних заходів обов'язків керівника в рамках загального управління включають: розробка та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, які пов'язані з впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

До оперативного управління включаються наступні елементи: інформація щодо стратегії функціональних підсистем підприємства. Основними підсистемами являються: стратегія виробництва, стратегія маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів. Оперативне управління здійснюють керівники підрозділів, вони регулюють поточні питання, пов'язані з прийняттям оперативних рішень, контролюють їх виконання.

Компанія ТОВ «Адама Україна» в структурі менеджменту наявний такий елемент як стратегічне планування діяльності. Стратегічне планування здійснюється для забезпечення розробки ефективних планів та досягнення максимального виконання їх.

Головне завдання підрозділу розвитку бізнесу є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану підприємства. У компанії діє система управління по цілях, а також здійснюється постановка системи менеджменту якості. Мета компанії: клієнто-орієнтованість, спрямована на задоволення вимог споживачів до надання продукції високої якості, потрібного асортименту, точно в термін ("just in time").

Таким чином, система стратегічного управління на ТОВ «Адама Україна» характеризується наступним:

1. Встановлення прозорих і зрозумілих правил визначення результату праці та розрахунку матеріальної винагороди.
2. Розподіл відповідальності між співробітниками за досягнення цілей всієї організації, забезпечення залучення персоналу в діяльність.
3. Збільшується задоволеність роботою у персоналу, поліпшуються відносини в зв'язці «менеджер-виконавець».
4. Зростає виконавська дисципліна і швидкість доведення цілей і завдань до виконавців.
5. Збільшується ініціативність і самостійність співробітників у вирішенні оперативних завдань. Створюється система стимулів для особистого професійного розвитку і вдосконалення.
6. Створюються умови для професійного і кар'єрного зростання співробітників. Визначення найбільш ефективних співробітників, створює умови для формування кадрового резерву на заміщення вакантних керівних позицій.
7. Підвищується ефективність використання ресурсів, виявлення і блокування неефективних бізнес-процесів.

Проте в даній системі багато уваги приділяється досягненню кінцевого результату. Дана система занадто зосереджена на результаті, а не на тому, що потрібно для його досягнення.

Природно, моніторинг прогресу співробітників є важливим етапом процесу, але його легко випустити з уваги.

Крім того, є ризик, що управління по цілям може бути спотворено, в тому сенсі, що співробітники повинні досягати своїх цілей будь-якими необхідними засобами, навіть якщо це означає вибір найкоротших шляхів, зруйнованого морального духу команди або нижчої якості продукції.

Існує щонайменше три проблеми цифровізації системи менеджменту:

- великі витрати на реалізацію і, як наслідок, труднощі у пошуку джерел фінансування. Ця проблема може існувати в будь-якій сфері, однак у торговельному бізнесі видається значною. Цифровізація не завжди означає великі витрати, необхідно враховувати ще й сучасний ринок, і невідворотність вкладень у диджиталізацію всіх галузей. Більше того, зволікання може збільшити витрати в доступній для огляду перспективі.

- труднощі у забезпеченні фахівцями. Також не являється специфічною проблемою галузі, враховуючи зростання попиту на послуги ІТ фахівців, можна сподіватися на зростання кількості фахівців. Цифровізація навчання і перенавчання стає також більш актуальною.

- неминучість формування єдиного «цифрового реєстру», що надає електронні сертифікати відповідності. А отже, питання безпеки даних. Сучасні методи дозволяють убезпечити дані на досить високому рівні. Повністю витоків інформації уникнути, мабуть, неможливо у світі. Також можливі ризики процесу цифровізації системи менеджменту:

- організаційні ризики, а саме - нестійкість цифрового розвитку організації, невірноваженість взаємодії між стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) усередині самої системи управління якістю.

- кадрові рішення, а саме - погіршення професійних навичок співробітників, ризики, пов'язані із необхідністю навчання персоналу.

- технологічні ризики, а саме - викрадення даних компанії та шахрайство щодо них, корупція всередині компанії.

З усіх вищенаведених ризиків цифровізації системи менеджменту нам видаються найбільш важливими технічні причини, оскільки організаційні ризики безпосередньо з цифровізацією системи менеджменту пов'язані бути не можуть, а для врівноваженості сторін усередині системи потрібно просто висока кваліфікація керівництва компанії.

Професійні навички співробітників сьогодні – робота із цифровими технологіями. Запропонована нами система аналізу та впровадження інформаційних технологій у системи менеджменту підприємства не вирішує

фундаментальні технічні питання безпеки, які є проблемою не тільки в кожній сфері застосування (практично у всіх сферах), а й у всьому світі.

Отже, найбільш значущими проблемами впровадження управління проєктами, які негативно впливають на сталий розвиток ТОВ «Адама Україна» є:

1. Відсутність системи управління проєктами (наявність лише деяких її елементів).

2. Відсутність документально закріпленої ієрархічної структури та розподілу зон відповідальності у межах проєкту, що тягне у себе дублювання функцій – виконання однієї й тієї ж діяльності різних ієрархічних рівнях управляючої підсистеми проєкту.

3. Для комунікацій чи передачі один одному результатів роботи використовується програмне забезпечення, яке видається конкретному виконавцю найбільш доречним у цій ситуації. Єдиний встановлений пакет інструментів управління проєктами існує і є таблицями даних в MS Excel і 1С: бухгалтерія, але використовується переважно на етапі контролю за виконанням проєктів.

4. Відповідальність. Незважаючи на те, що при роботі в системі велике значення приділяється командам, що самоорганізуються, і виконавцям з високим рівнем кваліфікації та особистої відповідальності, але наявність єдиної відповідальної за проєкт особи (менеджера проєкту) у вигляді Генерального директора, негативно позначається на роботі ТОВ «Адама Україна». В результаті, персоналу підприємства доводиться окрім своїх прямих обов'язків вести комунікації із замовником, організовувати зворотний зв'язок, пріоритезувати завдання та планувати терміни їх виконання.

5. На сьогоднішній день керівництво ТОВ «Адама Україна» не має достатньо теоретичних знань проєктного управління для ефективного управління підприємством.

6. Наявність лише елементів проєктного управління, які об'єднані в систему.

7. Відсутність автоматизації процесів управління проєктами.
8. Відсутність «бази знань»: корпоративного стандарту управління проєктами, статуту проєкту тощо.
9. Відсутність єдиної системи розподілу ресурсів між проєктами.
10. Часті відхилення строків реалізації та бюджету проєктів.
11. Відсутність інноваційних проєктів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АДАМА УКРАЇНА» НА ЕТАПІ КРИЗИ

3.1. Напрямки адаптації системи менеджменту компанії на етапі кризи

Проектний підхід управління передбачає, що частина діяльності організації здійснюється через тимчасові організаційні підрозділи, проекти. Проекти — це не що інше, як тимчасові процеси. Коли мета проекту (розробка нового продукту, відбудова / створення нового об'єкту, реалізація внутрішніх задач (проектів) тощо) досягнута, тимчасова проектна група розпускається, а учасники проекту переходять до нових проектів або повертаються до свого початкового функціонального відділу чи своїх попередніх обов'язків.

Ключовими моментами нового підходу є:

- антикризова програма визначена як набір антикризових проектів, прийнятих до реалізації. Антикризові проекти приймаються до реалізації у складі антикризової програми один раз незалежно від їхньої тривалості;
- процес постановки антикризового завдання відокремлений від процесу вибору його оптимального рішення, що повинно дозволить знизити ризики та загрози, а також підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності;
- заходи, які неможливо або недоцільно виділяти в окремий антикризовий проект об'єднуються в інтервальні і проекти з терміном реалізації на запланований період.

Проаналізувавши фінансові показники, організаційну структуру, ринок та політику роботи з клієнтами ми дійшли висновку, що необхідно впроваджувати систему проектного менеджменту з повною автоматизацією як систему управління підприємством. ТОВ «Адама Україна» загалом усвідомлює важливість проектного управління; спостерігається виборче,

непрофесійне використання окремих інструментів управління проектами при їх реалізації, проте досить часто виникають певні проблеми (відсутність цільових показників, помилки в документації, низька швидкість передачі інформації за проектом тощо) і, як наслідок, відбуваються відхилення за термінами та бюджету.

Стратегічними цілями впровадження проекту з повної автоматизації підприємства з метою забезпечення сталого розвитку є наступні: скоротити обсяги ресурсів, що використовуються, скоротити витрати при реалізації проектів, оптимально використовувати фінансові ресурси підприємства при реалізації, швидко реагувати на кризи, поява можливості діяти превентивно.

Планується реалізувати проєкт з автоматизації підприємства протягом 1-1,5 року.

Представимо в рисунку 3.1 цілі проєкту методом SMART.

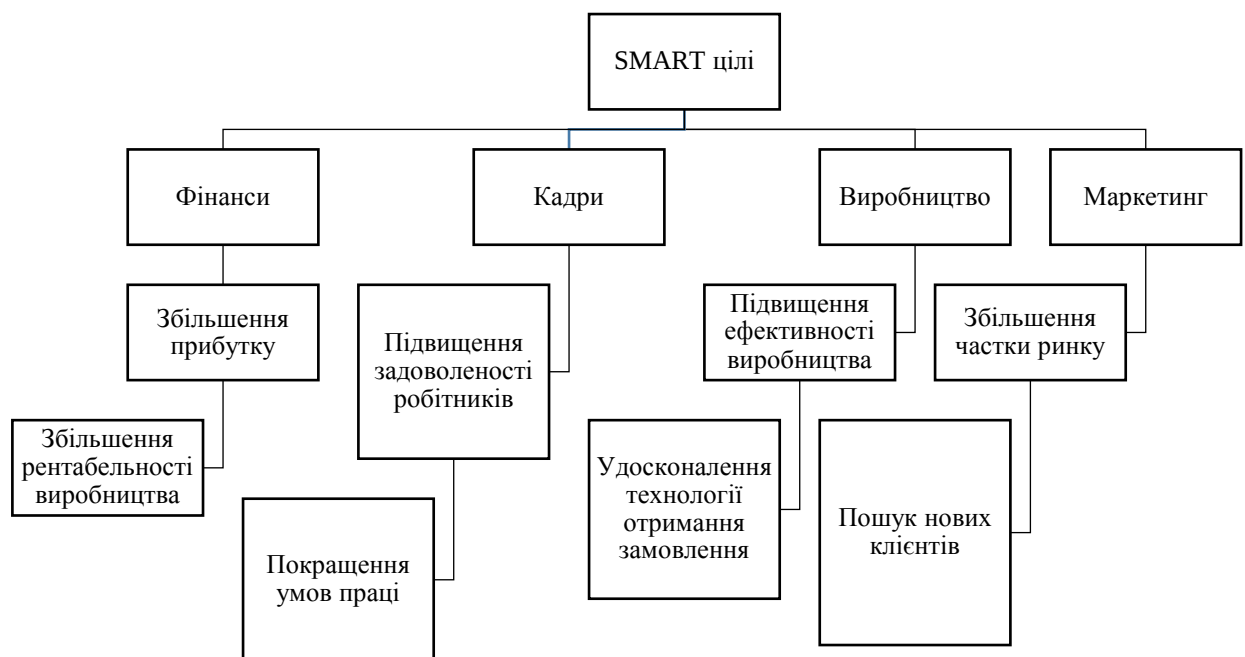


Рис.3.1 .SMART цілі проєкту

Джерело: складено автором

Враховуючи значний рівень значущості проєкту для ТОВ «Адама Україна», на підприємстві має бути створена якісна структура управління,

яка дозволить забезпечити дотримання всіх принципів менеджменту, а також надасть можливість гарантувати оперативну реакцію на зміну умов внутрішнього чи зовнішнього середовища.

3.2. Практичні засади реалізації антикризової програми підприємства

Для повноцінного здійснення ефективного антикризового планування необхідно знати, що цей процес проходить низку послідовних етапів.

Слід зазначити, що зміст кожного етапу може дещо змінюватись в залежності від специфіки діяльності конкретної організації, проте в цілому процес антикризового планування практично завжди включає в себе наступні етапи [21].

1. Формування команди чи комітету з антикризового планування.
2. Збір інформації та діагностика.
3. Створення формального антикризового плану.
4. Тестування антикризового плану.
5. Оновлення та вдосконалення антикризового плану.
6. Необхідно детальніше розглянути кожен етап.
7. Формування команди чи комітету з антикризового планування.

Антикризове планування, як і будь-яка інша діяльність в організації, не може бути ефективним, якщо за нього не відповідають конкретні працівники організації. Адекватно підібраний склад команди або комітету з антикризового планування є першим кроком на шляху до успішного та ефективного антикризового управління.

На підставі всього вищевикладеного, були розроблені заходи для запобігання настанню ризиків та неспроможності підприємства:

– проведення цільових маркетингових досліджень потреби ринку в нових марках ЗЗР та міндобрив, розширення асортименту та підвищення якості продукції;

- покращення відносин із постійними партнерами, пошук та залучення нових кінцевих споживачів (у т. ч. дрібних) за рахунок скорочення термінів виконання замовлень, підвищення якості продукції, індивідуального підходу до кожного покупця (виконання індивідуальних замовлень), в тому числі за рахунок проєктного управління;

- розширення діючих та опрацювання нових видів послуг, супутніх процесу продажу продукції (послуги з доставки транспортом, використання альтернативних каналів продажу);

- проведення гнучкої цінової політики;

- зниження витрат виробництва та підвищення операційної ефективності. Щомісячні заходи у рамках реалізації Програми щодо зниження матеріальних витрат;

- ризик-орієнтоване формування умов розрахунків із контрагентами;

- розробка та введення в дію Положення з управління дебіторською заборгованістю, регулярна робота комісії з дебіторської заборгованості;

- регулярна робота на підвищення якості та вдосконалення своєї продукції, розробки нових технологій, у тому числі оцінка задоволеності споживачів, регулярні зустрічі з постачальниками та основними покупцями;

- включення елементів управління ризиками до процесів прийняття рішень дає можливість своєчасно виявляти ризики та здійснювати коригувальні дії їх зниження;

При антикризовому плануванні корисно провести диверсійний аналіз антикризового плану, щоб наперед встановити всі можливі ситуації, у яких план може не спрацювати.

3.3.Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Одним із важливих питань в управлінні проєктами є питання планування потреби у ресурсах. Іноді існує така ситуація, коли підприємства не планують належним чином і не наділяють проєктну команду належними ресурсами, що на кінцевому етапі призводить до негативних результатів.

Тому планування ресурсів має означати визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проєкту. Представимо в таблиці 3.1 планування трудових ресурсів проєкту з автоматизації процесів на підприємстві, а у таблиці 3.2 витрати на оплату праці.

Таблиця 3.1

Трудові ресурси проєкту

Посада співробітника	Обов'язки
Керівник проєкту	Керує процесом виконання проєкту
Менеджер	Керує роботою команди проєкту
Команда проєкту	Формує технічне завдання, виконує проєкт

Джерело: розроблено автором

Крім того, підприємство має витрати кошти на оплату сторонніх послуг від зовнішніх організацій, а саме: оплата модернізації існуючого обладнання – 870,1 тис.грн. та придбання програмних продуктів 632 тис. грн.

Оскільки розробляється проєкт, щодо підвищення керованості інвестиційними проєктами на підприємстві, який не може об'єктивно покривати постійні фінансові результати, то кошти інвесторів неможливо буде залучити по причині їхньої незацікавленості.

Отже, джерелом фінансування виступатимуть власні кошти підприємства, а саме: поточний операційний прибуток.

З метою впровадження управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проєктну діяльність з автоматизації на підприємстві доцільно залучити посаду проєктного менеджера та основної команди проєкту, яка буде працювати на постійній основі, а інші учасники команди будуть залучатися до проєкту в якості експертів.

Таблиця 3.2

Витрати на оплату праці додаткового персоналу, задіяного в системі управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проєктну діяльність, тис.грн

Посада	Посадовий оклад	Надбавка, премії	Всього
1	2	3	4

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Керівник проєкту		170	60	230
Проектний менеджер		140	50	190
Команда проєкту	Виконавець 1	100	30	130
	Виконавець 2	100	30	130
	Виконавець 3	100	30	130
	Виконавець 4	100	30	130
Всього				930
Відрахування на соціальні заходи				204,6
Всього витрати				1134,6

Джерело: розроблено автором

Найбільшою статтею витрат у даному проєкті є впровадження САПР (системи автоматизованого проєктування), що представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження системи САПР ТОВ «Адама Україна»

Назва	Вартість
Термінальне обладнання (робочі станції, стандартне периферійне обладнання, контрольно-вимірювальне обладнання)	387,0
Засоби обробки, передачі та зберігання інформації (сервери, комп'ютери колективного доступу, обладнання локальних та глобальних мереж)	355,0
Допоміжне обладнання (пристрої безперебійного живлення, прилади діагностики та тестування)	168,0
Програмний продукт	89,71
Витрати сторонній організації за встановлення програми та налаштування роботи САПР	100,0
Амортизація обладнання (прямолінійним методом) Додаток К	302,5
Всього	1402,21

Джерело: розроблено автором

Таким чином, представимо в таблиці 3.4 інвестиційні витрати на реалізацію впровадження системи управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проєктну діяльність з автоматизації.

Таблиця 3.4

Інвестиційні витрати на реалізацію проєкту

Стаття інвестицій	Сума, тис.грн.
1	2
Витрати на оплату праці та соціальні відрахування	1134,6

Витрати сторонній організації на впровадження та обслуговування системами автоматизованого проектування (САПР)	1010
Програмні продукти	89,71
Амортизація (прямолінійним методом)	302,5

Продовження табл. 3.4

1	2
Інші витрати (облаштування кабінету проектного управління)	123,5
Всього	2660,31

Джерело: розроблено автором

Таким чином, початкові інвестиційні витрати на реалізацію проекту з повної автоматизації на підприємстві знадобиться 2660,31 тис.грн. Представимо в таблиці 3.5 витрати окремо за завданнями проекту.

Таблиця 3.5

Витрати за завданнями проекту впровадження системи управління інвестиційними ресурсами, що спрямовуватимуться в проектну діяльність

Назва завдання	Сума витрат, тис.грн.
1.Підготовка проекту	123,4
1.1.Консультація компанії із розробки системи проектного менеджменту	23,4
1.2.Розробка варіантів проекту впровадження проектного менеджменту для АТ «Київський завод»	100,0
2.Розробка плану проекту	167,8
2.1.Доопрацювання обраного варіанту проекту з урахуванням зміщення акцентів на управління інвестиційними ресурсами	167,8
3.Складання ТЗ	123,1
3.1.Розробка технічного завдання впровадження проектного менеджменту	67,5
3.2.Реалізація технічного завдання в програмному забезпеченні	55,6
4.Впровадження та обслуговування системами автоматизованого проектування	1854,12
4.1.Система автоматизованого проектування	1235,8
4.2.Встановлення та налагодження програми, тестування	618,32
5.Введення в експлуатацію	502,90
5.1.Заробітна плата проектного менеджера	216,0
5.2.Виплати експертам компанії, що розробляла систему протягом першого етапу впровадження	286,9
Всього	2660,31

Джерело: розроблено автором

Проведемо розрахунок значення основних показників доцільності інвестицій при підвищенні доходу підприємства за рахунок удосконалення управління інвестиційними ресурсами, визначені показники реалістичного сценарію підвищення прибутку та рентабельності підприємства.

Розрахувати рівень беззбитковості запропонованого проєкту майже неможливо, оскільки він залежатиме від ефективності роботи проєктної команди. Якщо розглядати найбільш очікуваний результат – це показник буде досягнутий протягом року після початку формування КСУП (корпоративної системи управління проєктами) (якщо врахувати, що 1 квартал – формування та налаштування її роботи, 2 квартал – внесення корективів, впровадження локальних змін, 2-4 квартал – високий рівень продуктивності та активності команди, впровадження організаційних рішень у повномасштабне виробництво та отримання фінансових результатів запропонованих змін).

Щодо очікуваних надходжень від проєкту, досить складно точно обчислити економічну ефективність створення проєктної команди в умовах невизначеності. За даними компанії щорічно вчасно не виконувались близько 16 проєктів відповідно до Звіту ТОВ «Адама Україна».

Для розрахунку економічної ефективності впровадження системи управління проєкту припустимо, що у зв'язку з простроченням даних проєктів недоотримували місячний дохід підприємства $((47567/12)/16=247$ тис.грн.). Вважаємо, що в результаті впровадження проєктного менеджменту зниження цього показника в середньому буде становити до одного тижня, а загалом проєкти виконуватимуться точно у строк від 95 до 98% у перші роки впровадження.

В зв'язку з тис, що підприємство буде виконувати всі замовлення точно в строк, збільшиться кількість проєктів. Припустимо найбільш реалістичний варіант, що до підприємства повернеться 10% недоотриманого прибутку за проєктами у зв'язку зі зростанням кількості проєктів. Додатковий грошовий потік становитиме у 2023 році – 643,86 тис.грн.; у 2024 році – 2069,55 тис.грн.; 2025 – 3771,18 тис.грн.

Розрахуємо економічну ефективність запровадження КСУП на ТОВ «Адама Україна». WACC розраховується за такою формулою:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T) \quad (3.1)$$

де K_s – вартість власного капіталу (%);

W_s – частка власного капіталу (у % за балансом);

K_d – вартість позикового капіталу (%);

W_d – частка позикового капіталу (у % за балансом);

T – ставка податку на прибуток (у %).

Вартість власного капіталу (%) приймаємо на рівні середньої прогнозованої рентабельності активів (ROI) за проектом у розмірі 14,2%.
Частка власного капіталу (у % за балансом) дорівнює 63,54 %.

Вартість позикового капіталу (%) дорівнює річній процентній ставці за залученими позиковими коштами – 5% за програмою доступні кредити.

Частка позикового капіталу (у%) (за балансом) дорівнює 36,46 %.

Ставка податку на прибуток (у%) – 18%.

Підставимо значення у формулу 3.1 і отримаємо:

$$WACC = 14,2\% * 0,60 + 5\% * 0,40 (1-0,18) = 9,088 + 0,0164 = 9,10\%$$

Таким чином, ставка дисконтування за проектом приймає на рівні 9,10 %, проте з урахуванням поправок на ризик. Він визначається експертним методом і, відповідно, має суб'єктивний характер.

На нашу думку, підприємству притаманні такі ризики: ризик зміни цін на матеріали, інфляція, постачальники. Як експерт виступив фінансовий директор підприємства. За його даними, ризик впровадження КСУП для розрахунку ставки дисконту складе 4,89 %. Таким чином, ставка дисконтування становитиме $9,1+4,89=14$ %.

Для визначення грошового потоку з урахуванням дисконтування множимо очікуваний грошовий потік коефіцієнт дисконтування. Коефіцієнт дисконтування розраховується за такою формулою:

$$K_i = 1 / (1 + E)^t \quad (3.2)$$

$$K_1 = 1 / (1 + 0,14) = 0,8772$$

$$K_2 = 1 / (1 + 0,14)^2 = 0,7695$$

$$K_3 = 1 / (1 + 0,14)^3 = 0,2923$$

Таблиця 3.6

Розрахунок чистої вартості проекту удосконалення управління
інвестиційними ресурсами

Показник	Витрати на впровадження КСУП	Надходження		
		2023	2024	2025
1	2	3	4	5

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік	- 2660,31	643,86	2069,55	3771,18
Чистий дисконтований грошовий потік		564,8	1592,52	2545,44
Накопичений чистий дисконтований грошовий потік		-2095,51	-502,99	+2042,45
Період окупності				2 роки 2 місяці
IRR, %	45,12			

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проект з автоматизації є ефективним, а його окупність становить 2 роки та 2 місяці. Проекти, період окупності яких, становить менше 6 років вважаються ефективними. Крім того, необхідно визначити як реалізація даного проекту вплине на економічну активність підприємства та на отримання прибутку в цілому від основної діяльності.

На наш погляд, реалізація запропонованого проекту здійснить позитивний вплив на діяльність ТОВ «Адама Україна» забезпечить збільшення обсягів та диверсифікацію товарів, що їм виробляються, що у стратегічній перспективі позитивно вплине на фінансові результати підприємства, так як зростуть доходи від реалізації продукції в зв'язку із зростанням кількості покупців та більш ефективною роботою персоналу, скоротяться витрати, а фінансові ресурси будуть використовуватися більш ефективно.

На наш погляд, реалізація проекту є доцільною, оскільки він у повною мірою відповідає програмі сталого розвитку ТОВ «Адама Україна» та дозволяє збільшити обсяги виробництва, а також значно підвищити якість

управління підприємством у реаліях підвищення конкурентної боротьби за покупця.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджуючи сутність системи менеджменту підприємства встановили, що система менеджменту - це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг. Це в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Система менеджменту – це процес, що визначає послідовність дій організації з розробки та реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку відносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації досягати поставлених завдань.

Розуміння важливості адаптації системи управління підприємством прийшло до суб'єктів господарювання під час воєнного стану в Україні, оскільки підприємства, що опинилися в зоні бойових дій чи на окупованій території, не маючи розробленої системи антикризового управління, не змогли вчасно оцінити ризики, наслідки кризи та ефективно провести релокацію бізнесу. Саме тому значна кількість підприємств припинила існування під час воєнного стану, бо не мала розробленої системи антикризового управління та стратегії дій на випадок кризи. Таким чином, здійснювані з використанням антикризового компонента управлінські впливи, в умовах нестабільності, спрямовані на передбачення та профілактику виникнення тих чи інших загроз та протиріч, здатних погіршувати функціонування підприємства та позбавляти його можливості формувати реальні умови для поступального економічного розвитку в рамках вирішуваних проблем у соціальній та економічній складових діяльності підприємства. Основними факторами, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах, є

недосконалість податкової системи, відсутність системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство тощо.

В процесі дослідження діючої системи менеджменту на ТОВ «Адама Україна» встановлено, що підприємство працює на ринку засобів захисту рослин на міндобрив. Встановлено, що ефективність діяльності підприємства значно погіршилась у 2021 році, підвищилась залежність від кредиторів тощо. Таким чином, незважаючи на орієнтацію системи менеджменту підприємства на сталий розвиток ТОВ «Адама Україна» не може ефективно реагувати на кризові явища.

Отже, в результаті проведеного дослідження визначено, що необхідно адаптувати систему менеджменту ТОВ «Адама Україна» до кризи. Вважаємо доцільним впровадити проєктний підхід – це підхід до управління, який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань, із застосуванням яких здійснюється управління проєктами і досягаються найкращі результати планування та впровадження проєктів. Перехід від традиційного управління до проєктного вимагає певних умов: чітко визначені цілі та результати, визначені терміни і ресурси, високий професіоналізм керівника (проєктного менеджера) тощо. Перехід до проєктного управління в межах існуючих систем управління цілком можливий і сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів.

Було розроблено антикризову програму, яка допоможе в майбутньому вчасно реагувати на кризові явища. Оцінка ефективності проєкту з повної автоматизації підприємства показало доцільність його впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. ЦУЛ, 2003. 504 с. 17.
2. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>
3. Горбачова О. М. Теоретичні та методологічні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. - 2020. - Т. 31(70), № 6. - С. 194-199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_6_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_6_34)
4. Добровольська О. В. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. - 2021. - № 20. - С. 40-45.
5. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21
6. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. - 2013. - № 6. - С. 121-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2013_6_20
7. Іщейкін Т. Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. - № 21. - С. 52-59.
8. Ковалевський В. О. Принципи побудови клієнтоорієнтованої системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. - 2020. - № 5(1). - С. 58-65. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)_9)
9. Копчинська В. В. Основні підходи до моделювання антикризового управління на підприємстві.

- форум. 2017. -№ 3. С. 165-171. -
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_3_28
10. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38–42.
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
12. Москаленко В. М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*.
 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22\(2\)__51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22(2)__51)
13. Мостенська Т. Л. Роль керівників в антикризовому управлінні *Український журнал прикладної економіки*. - 2020. - Т. 5, № 2. - С. 188-196. -
 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_25
14. Нусінов В. Я. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. *Агросвіт*. - 2021. - № 7-8. - С. 18-25
15. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2020 № 5. С. 174–178
16. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с
17. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 45–49.
18. Селезньова Г. О. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. - 2020. - Вип. 39. - С. 238-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_41
19. Сова О. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. - 2021. - № 1. - С. 91-97.

20. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 43-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__10)
21. Химич І. Г. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern economics.* - 2021. - № 25. - С. 153-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_26
22. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки.* - 2018 - № 4. - С. 61-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2014_4_10
23. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства Центральноукраїнський науковий вісник . *Економічні науки.* - 2021. - Вип. 6. - С. 288-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30
24. Швець Ю. О. Теоретико-методичні засади формування системи антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* -2020. № 4(2). - С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2020_4\(2\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_econ_2020_4(2)__14)
25. Шпак Н. О. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2019. № 22.7. С. 307-316 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22
26. Шмалій Л. В. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* - 2021. - № 2. - С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_15
27. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ.* 2021. № 4. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3

28. Business management system modeling.
URL: <http://www.rea.ru/ru/org/cathedries/tmbtkaf/Documents/BUSINESS%20MANAGEMENT%20SYSTEMS%20MODELLING%20-%20student.pdf>
29. Competitiveness strategies and AMT investment decisions
URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09576060010335618/full.html>
30. The organization of the future: Arriving now 2017 Global Human Capital Trends.
URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/humancapital-trends/2017/organization-of-the-future.html>
31. Сайт ADAMA Україна, розділ «Про нас» URL: <https://www.adama.com/ukraine/ua/about>
32. Сайт ADAMA Україна, розділ «Сервіси»
URL: <https://www.adama.com/ukraine/ua/services>
33. URL: http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/dmitro_kashpor_adama_vp_evneno_povertae_svoi_pozitsii
34. URL: <https://agroportal.ua/news/eksklyuzivny/uchastnik-rynka-na-szr-u-fermera-idet-7-zatrat>
35. URL: <https://kurkul.com/news/28026-nazvano-top-5-lideriv-na-rinku-zsr>
36. Кузнєцов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент : навчально-методичний посібник / Е. А. Кузнєцов. – Херсон : Гринь Д. С., 2012. – 80 с.
37. Кабушкін Н. Л. Основи менеджменту: Учеб. посібник - 5-е вид., стереотип. - Мн.: Нове знання, 2002. - 336 с.
38. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська. // Демократичне врядування. – 2010. – №6.
39. Kazmi A. Significance of Management System for Effective Organizational Management / A. Kazmi, M. Naarananoja. // GSTF International Journal on Business Review (GBR). – 2014. – С. 97-99.

ДОДАТКИ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»

Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Звіт про фінансовий стан	Примітка	31.12.2021	31.12.2020
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основи засоби	8, 15	33 304	35 788
Нематеріальні активи		2 850	3 107
Відстрочені податкові активи	20	84 525	71 003
		<u>120 679</u>	<u>109 900</u>
Оборотні активи			
Запаси	9	360 811	461 716
Торгова та інша дебіторська заборгованість	10	2 146 526	2 192 667
Передплати	11	301 610	281 166
Передплати з податку на прибуток		383	3 542
Податки до відшкодування (окрім податку на прибуток)	12	7 548	97 947
Гроші та їх еквіваленти	13	19 368	43 331
		<u>2 836 244</u>	<u>3 080 379</u>
ВСЬОГО АКТИВИ		<u>2 956 923</u>	<u>3 190 280</u>
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал і резерви			
Статутний капітал	14	681 741	681 741
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		(374 834)	(436 781)
Всього капітал		<u>306 907</u>	<u>244 960</u>
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	15	91	5 460
		<u>91</u>	<u>5 460</u>
Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити і заборгованість	16	85 000	378 000
Поточна частина довгострокових зобов'язань	15	5 794	7 165
Поточні забезпечення	17		18 390
Торгова та інша кредиторська заборгованість	18	1 990 920	2 174 754
Договірні зобов'язання	19	568 211	360 559
		<u>2 649 925</u>	<u>2 938 868</u>
Всього зобов'язання		<u>2 650 016</u>	<u>2 944 328</u>
Всього капітал і зобов'язання		<u>2 956 923</u>	<u>3 190 280</u>

Генеральний директор ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Головний бухгалтер ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Кашпор Д.В.

Холмницька Т.Ю.



Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»

Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився
31 грудня 2021 року**

Стаття	Примітки	2021 рік	2020 рік
Доходи від реалізації	21	2 560 253	2 332 395
Собівартість реалізації	22	(2 081 552)	(1 830 467)
Валовий прибуток		478 701	501 928
Інші операційні доходи	25	113 368	21 126
Витрати на збут	23	(355 124)	(315 350)
Адміністративні витрати	24	(88 396)	(73 183)
Інші операційні витрати	26	(71 810)	(406 112)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		76 739	(271 591)
Фінансові витрати	27	(26 155)	(31 515)
Прибуток (збиток) до оподаткування		50 584	(303 106)
Податок на прибуток	20	10 363	27 658
Прибуток (збиток) за рік		60 947	(275 448)
Інший сукупний дохід		-	-
Всього інший сукупний дохід за рік		-	-
ВСЬОГО СУКУПНИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) ЗА РІК		60 947	(275 448)

Генеральний директор ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Кашпер Д.В.

Головний бухгалтер ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Холмєцька Т.Ю.

Примітка, що додається є невід'ємною частиною фінансової звітності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»

Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

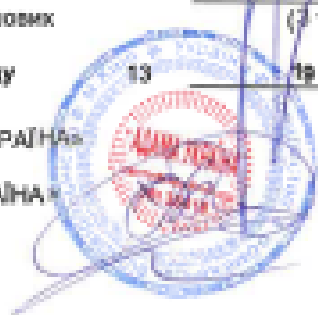
Стаття	Примі тки	2021 рік	2020 рік
Рух коштів від операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3 463 460	2 537 469
Надходження авансів від покупців і замовників		28 088	14 986
Надходження від повернення авансів		13 137	46 526
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		18	492
Надходження від боржників неустойки (штрафі, пені)		4 331	9 649
Інші надходження		515 469	253 187
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(3 200 714)	(2 507 624)
Праці		(62 621)	(52 924)
Відрахувань на соціальні заходи		(9 277)	(7 562)
Зобов'язань з податків та зборів		(17 796)	(14 590)
в т.ч. Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток		-	-
Витрачання на оплату авансів		(365 085)	(337 387)
Витрачання на оплату повернення авансів		(7 466)	(21 513)
Інші витрачання		(50 174)	(34 181)
Кошти від операційної діяльності		321 370	(113 472)
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації необоротних активів		976	12
(Витрачання на придбання необоротних активів)		(16 332)	(13 871)
Зміни грошових коштів від інвестиційної діяльності		(15 356)	(13 859)
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Поворот статутного капіталу			
Отримані позики		8 712 100	12 933 200
Погашенні позики		(9 005 100)	(12 811 200)
Відсотки сплачені		(24 575)	(28 803)
Погашення за зобов'язаннями з фінансової оренди		(9 232)	(12 368)
Зміни грошових коштів від фінансової діяльності		(326 807)	80 829
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів		(20 793)	(46 602)
Залишок грошових коштів на початок року	13	43 331	91 767
Вплив зміни валютних курсів на залишок грошових коштів		(3 172)	(1 774)
Залишок грошових коштів на кінець періоду	13	19 366	43 331

Генеральний директор ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Кашпор Д.В.

Головний бухгалтер ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Холмєцька Т.Ю.



Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»

Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2020 року.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився
31 грудня 2020 року**

Стаття	Примітки	2020 рік	2019 рік
Доходи від реалізації	21	2 332 395	1 882 629
Собівартість реалізації	22	(1 830 467)	(1 667 299)
Валовий прибуток		501 928	215 330
Інші операційні доходи	25	21 126	269 447
Витрати на збут	23	(315 350)	(261 343)
Адміністративні витрати	24	(73 183)	(61 289)
Інші операційні витрати	26	(406 112)	(96 526)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		(271 591)	65 619
Фінансові витрати	27	(31 515)	(53 730)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(303 106)	11 889
Податок на прибуток	20	27 658	(2 029)
Прибуток (збиток) за рік		(275 448)	9 860
Інший сукупний дохід		-	-
Всього інший сукупний дохід за рік		-	-
ВСЬОГО СУКУПНИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) ЗА РІК		(275 448)	9 860

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Українка»
 Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2020 року.

Звіт про фінансовий стан

	Примітка	31.12.2020	31.12.2019
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	8, 15	35 798	42 262
Нематеріальні активи		3 107	2 768
Відстрочені податкові активи	20	71 033	42 775
		<u>109 909</u>	<u>87 803</u>
Оборотні активи			
Запаси	9	461 716	621 395
Торгова та інша дебіторська заборгованість	10	2 192 687	1 462 637
Передплати	11	281 155	192 165
Передплати з податку на прибуток		3 542	4 112
Податки до відшкодування (окрім податку на прибуток)	12	97 947	153 722
Гроші та їх еквіваленти	13	43 331	91 707
		<u>3 089 379</u>	<u>2 625 738</u>
ВСЬОГО АКТИВИ		<u>3 190 288</u>	<u>2 813 541</u>
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал і резерви			
Статутний капітал	14	681 741	681 741
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		(435 781)	(180 333)
Всього капітал		<u>245 960</u>	<u>501 408</u>
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	15	5 460	11 518
		<u>5 460</u>	<u>11 518</u>
Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити і займи	16	378 000	256 000
Поточна частина довгострокових зобов'язань	15	7 165	8 995
Поточні забезпечення	17	18 360	
Торгова та інша кредиторська заборгованість	18	2 174 754	1 642 718
Договірні зобов'язання	19	360 559	172 904
		<u>2 938 868</u>	<u>2 080 615</u>
Всього зобов'язання		<u>2 944 328</u>	<u>2 092 133</u>
Всього капітал і зобов'язання		<u>3 190 288</u>	<u>2 813 541</u>

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»

Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2020 року.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився
31 грудня 2020 року**

Стаття	Примітки	2020 рік	2019 рік
Доходи від реалізації	21	2 332 395	1 882 629
Собівартість реалізації	22	(1 830 467)	(1 667 299)
Валовий прибуток		501 928	215 330
Інші операційні доходи	25	21 126	269 447
Витрати на збут	23	(315 350)	(261 343)
Адміністративні витрати	24	(73 183)	(61 289)
Інші операційні витрати	26	(406 112)	(96 526)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		(271 591)	65 619
Фінансові витрати	27	(31 515)	(53 730)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(303 106)	11 889
Податок на прибуток	20	27 658	(2 029)
Прибуток (збиток) за рік		(275 448)	9 860
Інший сукупний дохід		-	-
Всього інший сукупний дохід за рік		-	-
ВСЬОГО СУКУПНИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) ЗА РІК		(275 448)	9 860