

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: Дослідження управлінської діяльності підприємства в умовах кризи, на прикладі ДП «Тернопільстандартметрологія» (м.Тернопіль, вул. Оболоня, 4)

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Сухий Н.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Галуцак М.П
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Кирич Н.Б.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Островська Г.Й.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження управлінської діяльності підприємства в умовах кризи, на прикладі ДП «Тернопільстандартметрологія».

Кваліфікаційна робота: 78 с., 25 рис., 2 табл., 6 додатків, 51 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність в умовах кризи ДП «Тернопільстандартметрологія».

Метою роботи є представлення як теоретичних аспектів, так і представлення шляхів, що стосуються вдосконалення управлінської діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія» в умовах кризи.

Методи дослідження – логіко-економічний; системний аналіз; аналізу та синтезу; метод порівняння; метод структурування; фінансовий аналіз; економічний аналіз; метод прогнозування; метод моделювання та ін.

Розробленні практичні рекомендації та здійснено обґрунтування запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління ДП «Тернопільстандартметрологія» в умовах кризи.

Результати дослідження впроваджено у діяльність ДП «Тернопільстандартметрологія».

Ключові слова: управління, управлінська діяльність, ресурси підприємства, криза, антикризова стратегія.

SUMMARY

Topic: «An investigation of enterprise management activity in the conditions of crisis at the SE “Ternopil Standard Metrologiya”».

Paper: 79 pages, 25 figures, 2 tables, 6 appendices, 51 references.

The subject of investigation is the features of the management effectiveness assessment in a crisis at the SE “Ternopil Standard Metrologiya”.

The aim of the work is to describe the theoretical aspects and develop the ways to improve the management activity in the conditions of crisis at the SE “Ternopil Standard Metrologiya”.

The results have been obtained with the following research methods: logical and economic; system analysis; analysis and synthesis; comparative research; structuring method; financial analysis; economic analysis; forecasting and modeling.

The practical recommendations have been developed and the proposed measures aimed at increasing the management efficiency of the SE “Ternopil Standard Metrologiya” in the conditions of crisis.

The proposed improvements can be implemented at the SE “Ternopil Standard Metrologiya”.

Key words: management, activity, enterprise resources, crisis, anti-crisis strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	8
1.1 Сутність антикризового управління підприємством.....	8
1.2 Складові діагностики управлінської системи організацій в умовах кризи.....	13
1.3 Принципи управлінської діяльності підприємства в умовах кризи.....	16
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».....	21
2.1 Управлінсько-структурна, техніко-організаційна та фінансово-економічна характеристики діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія».....	21
2.2 Аналіз результатів фінансових показників ДП «Тернопільстандартметрологія».....	29
2.3 Аналіз динаміки фінансово-економічних результатів ДП «Тернопільстандартметрологія».....	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» В УМОВАХ КРИЗИ.....	46
3.1 Необхідність впровадження антикризової моделі управління ДП «Тернопільстандартметрологія».....	46
3.2 Оцінювання сценарію розвитку системи управління для ДП «Тернопільстандартметрологія».....	55
3.3 Розробка антикризової стратегії в умовах самоуправління ДП «Тернопільстандартметрологія».....	59
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	65
4.1 Організація охорони праці ДП «Тернопільстандартметрологія».....	65
4.2 Застосування основних способів підвищення стійкості роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій.....	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
БІБЛІОГРАФІЯ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в даних умовах ведення діяльності з врахуванням наявності пандемії, підприємствам та організаціям будь-якої організаційно-правової форми, необхідно враховувати певні обставини на основі правильності та чіткості прийняття управлінських рішень.

Варто розуміти, що будь-яке кризове явище виступає певного роду каталізатором для реалізації ефективних дій та отримання, як наслідок, позитивних результатів від власної діяльності на основі запровадження заходів, що стосуються, передусім, управлінської діяльності.

Дослідження кризових явищ, а також аналізування їхнього впливу на діяльність підприємств представлено в наукових працях таких вчених-економістів як: Ахновської І.О. [1], Мельник Т.С. [2], Борзенко В.І. [4], Мазнева Г.Є. [7], Лігоненка Л.О. [14], Юрик Н.Є. [29-36], Котовської І.В. [32; 34] та багато інших.

Метою дослідження виступає представлення як теоретичних аспектів, так і представлення шляхів, що стосуються вдосконалення управлінської діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія» в умовах кризи.

Завдання дослідження включають:

1. Дослідження теоретичні аспекти дослідження управлінської діяльності підприємства в умовах кризи.

2. Представлення управлінсько-структурної, техніко-організаційної та фінансово-економічної характеристики діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія».

3. Аналіз результатів фінансових показників ДП «Тернопільстандартметрологія».

4. Аналіз динаміки фінансово-економічних результатів ДП «Тернопільстандартметрологія».

5. Обґрунтування необхідності впровадження антикризової моделі управління ДП «Тернопільстандартметрологія».

6. Оцінювання сценарію розвитку системи управління для ДП «Тернопільстандартметрологія».

7. Розробку антикризової стратегії в умовах самоуправління ДП «Тернопільстандартметрологія».

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність в умовах кризи ДП «Тернопільстандартметрологія».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управлінської діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія» в умовах кризи.

Методи дослідження: логіко-економічний; системний аналіз; аналізу та синтезу; метод порівняння; метод структурування; фінансовий аналіз; економічний аналіз; метод прогнозування; метод моделювання та ін.

Інформаційна база дослідження: спеціалізовані наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, джерела спеціалізованої періодичної преси, посібники, навчальні підручники, монографії, матеріали нормативно-правової бази, річна фінансова звітність ДП «Тернопільстандартметрологія» за 2017-2019 роки.

Наукова новизна отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних і методичних аспектів, розробленні практичних рекомендацій та здійсненні обґрунтування запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління ДП «Тернопільстандартметрологія» в умовах кризи.

Практичне значення результатів дослідження полягає в удосконаленні управлінської діяльності досліджуваного підприємства шляхом впровадження антикризової моделі управління та розробки антикризової стратегії в умовах самоуправління.

Розвиток теоретичних та практичних аспектів щодо досліджуваної проблематики сприяє вирішенню ряду питань, що стосуються стосовно розробки

конкретних рекомендацій, які спрямовуються на оптимізацію, а також на вдосконалення діяльності аналогічних вітчизняних підприємств.

Апробація результатів роботи та публікації. Основні положення та висновки представленого дослідження доповідались та обговорювались на: Міжрегіональній науково-практичній конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні» (Тернопіль, 21 травня 2019 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (Одеса, 18 вересня 2020 р.).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 78 сторінок, 25 рисунків, 2 таблиці, 6 додатків. Бібліографія включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність антикризового управління підприємством

Сутність управлінської діяльності підприємством в умовах кризи полягає в забезпеченні таких умов функціонування фірм та організацій, коли управлінські, фінансові, маркетингові, кадрові та інші проблеми не мають постійного характеру і досить швидко вирішуються за допомогою спеціальних заходів. До таких заходів належить:

- моніторинг та діагностування слабких та сильних сигналів (тобто, виявлення причин), що призводять до кризових ситуацій;
- передбачення (прогнозування) виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
- здійснення антикризових профілактичних робіт (проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій);
- здійснення ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків;
- проведення антикризового контролю (отримання результатів діяльності, тобто оцінка ефективності діючої системи управління, внесення відповідних коректив) [1].

Непередбачувані зміни в різних сферах життя людей та організацій зумовили суттєву зміну поглядів багатьох учених теоретиків і практиків на процес управління організаціями в умовах кризи. Це визначається комплексним використанням методико-методологічних підходів та інструментів фінансово-економічного і стратегічного аналізу, а також дією таких чинників, як творчість, своєрідність, креативність, гнучкість, нестандартність тощо.

Аргументуючи роль антикризового управління в системі оздоровлення підприємства, виділяють наступні основні аспекти:

- головна мета антикризового управління – забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних катаклізмів;

- в його межах застосовуються такі управлінські інструменти, які в специфічних українських умовах опинилися найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних задач підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових ускладнень;

- суть антикризового управління – прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень;

- в основі антикризового управління лежить процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності підприємства;

- антикризове управління націлює на те, що навіть в складній господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна ввести в дію такі управлінські механізми, які б дозволили б вибратися підприємству із труднощів з найменшими втратами [2].

Аналізуючи особливості антикризового управління, варто також виділити його ключові аспекти:

- а) прогнозування різного роду криз;
- б) фінансово-економічне регулювання кризових процесів;
- в) правове регулювання кризового розвитку;
- г) моніторинг джерел і причин криз;
- д) система менеджменту у кризових ситуаціях.

Для забезпечення успішної діяльності в умовах кризи фірми та організації повинні особливо вміло використовувати людський ресурс. Саме в таких умовах організації повинні зосереджуватися на працівниках, які здатні підходити до справи творчо та креативно, прагнуть до нововведень, відкриті до співробітництва з іншими, у яких високий рівень корпоративної культури, які прагнуть досягати оптимального кінцевого результату.

В кризових умовах організації потрібно не лише висококваліфіковані спеціалісти а креативний, дружній, творчий, започаткований на принципах самоменеджменту, колектив-команда і високопрофесійний лідер – кризис-менеджер.

Управління в умовах невизначеності не можна вважати якимось унікально-універсальним явищем, притаманним тільки вітчизняним фірмам та організаціям. Ряд зарубіжних фірм зіштовхувалися з даним видом управління, хоча з менш болючими та гострими проблемами.

Специфіка антикризового управління вітчизняних підприємств полягає у тому, що у більшості з них відсутня система антикризового управління. А якщо вона і є, то аж ніяк не «йде в ногу» із змінами, які викликані сучасними та світовими позитивними та негативними тенденціями (наприклад, COVID-19) і які притаманні, зазвичай, усім підприємствам, без винятку.

Саме тому, вітчизняне управління в умовах кризи повинно не тільки стабілізувати діяльність організацій та виведення їх з кризи, але й забезпечити закріплення конкурентоздатних позицій на ринку та досягнення подальшого розвитку у бізнесі організації в цілому.

Будь-яке управління організацією під час кризи проходить певні стадії, основними з яких є спроба запобігання кризи, підготовка до управління, аналіз ситуації, стримування кризи, розв'язання кризи та подолання наслідків кризи (рис. 1.1) [14].

Отже, антикризовий менеджмент являє собою комплексну систему управління організацією, яка спрямована не тільки усувати, але й запобігати несприятливим явищам, що виникають.

Реалізація такої системи здійснюється через розробку та впровадження антикризових програм та стратегій, які запобігають різним небезпекам, сприяють збереженню ринкових позицій в умовах невизначеності та ризиків.

Антикризове управління повинно бути спрямоване на стабілізацію ризикових ситуацій, підвищення керованості, тобто адекватної реакції об'єкту управління (організації) на управлінські рішення (рис. 1.2) [4].

СТАДІЯ	ОПИС СТАДІЇ
1 Спроба запобігти кризі	Формування переліку основних факторів, що можуть мати негативний вплив на бізнес, можуть сприяти появі негативних наслідків, а також ціну превентивних дій (наприклад, створення кризового центру або спеціальної групи тощо).
2 Підготовка до управління	Формування плану дій, з обов'язковим врахуванням усіх можливих ризиків та небажаних наслідків кризи.
3 Комплексний аналіз загроз внутрішнього та зовнішнього середовища	Здійснення правильної і точної оцінки щодо кризової ситуації. Для уникнення помилок необхідно чітко дослідити та ґрунтовно проаналізувати фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які несуть серйозні загрози для діяльності (бізнесу). Для достовірного результату від здійснення такого аналізу найкращим варіантом буде залучення відповідного спеціаліста – фахівця в даній сфері, варто зауважити, що витрати, затрачені на цей процес в підсумку будуть виправданими, адже, це посприє формуванню майбутнім позитивним результатам діяльності власного бізнесу тощо.
4 Стимування кризи	Формування плану послідовності певних дій щодо виведення підприємства (бізнесу) з наявної кризи із врахуванням точної інформації та чітких критеріїв щодо оцінки кризової ситуації, що виступає головною умовою для ефективного здійснення такого заходу.
5 Розв'язання кризи	Після здійснення комплексного аналізу та створення певного плану послідовності певних заходів щодо виходу з кризи, найважливішим виступає – момент часу, тобто чим швидше застосуються сформовані заходи, тим меншими будуть втрати (збитки) для підприємства (бізнесу).
6 Подолання наслідків кризи	Формування плану заходів щодо відшкодування завданих витрат, а також заходів щодо відновлення втрачених позицій підприємства (бізнесу) з врахуванням у коректуванні майбутньої стратегії діяльності вже набутого «управлінського досвіду».

Рисунок 1.1 – Стадії управління організацією під час кризи

Гарантом успіху антикризового управління є рівень антикризової готовності підприємства ефективністю безпосереднього протистояння різного роду кризам та рівень своєчасних профілактичних заходів. Обов'язковою умовою успіху організацій в цьому плані повинно бути виділення даної сфери управління, тобто антикризового управління у відносно самостійну систему, яка б суттєво

відрізнялася від простого набору певних планів, процедур та правил, що діють від випадку до випадку.



Рисунок 1.2 – Зміст антикризового управління

Саме тому як в торії, так і на практиці важливу роль приділяють вимогам до антикризового управління, які представлено на рис. 1.3 [10].

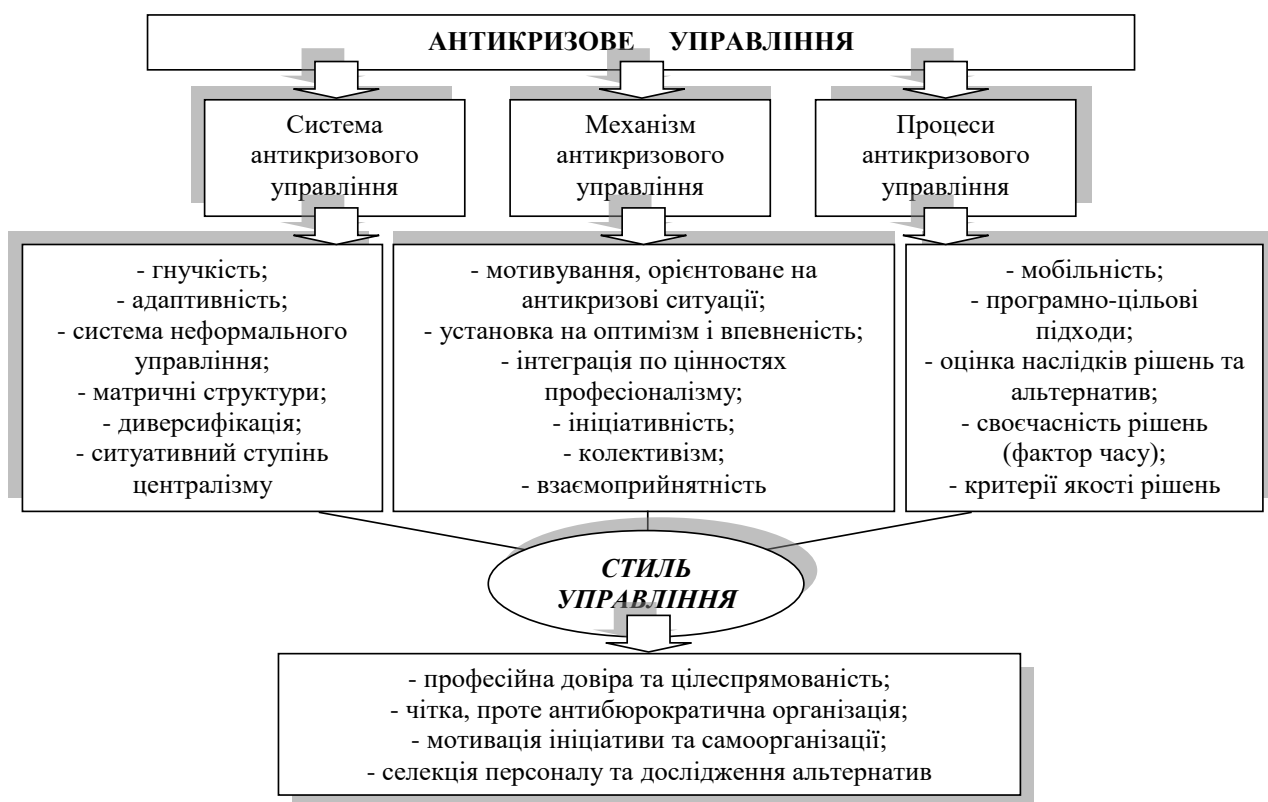


Рисунок 1.3 – Основні вимоги до антикризового управління

Успішна реалізація антикризових заходів можлива лише за умови використання комплексного та системного підходів до визначення кризової ситуації, яка склалася в організації. А остання, в свою чергу, передбачає використання спеціальних методів, засобів, прийомів та принципів управління процесами передбачення, попередження, подолання кризи. Саме такий підхід дасть змогу створити в організації ефективну систему антикризового управління, адекватну сучасним умовам господарювання.

1.2 Складові діагностики управлінської системи організацій в умовах кризи

На сьогоднішній день, в умовах кризи та карантину управлінська діагностика стає одним із найпоширенішим методом у сфері аудиту та консалтингу діяльністю, а її результати вважаються визначними факторами конкурентоспроможності та ефективності підприємств і організацій різних галузей економіки.

Управлінська діагностика – це дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямків їх рішень [10]. Здійснення такої діагностики передбачає здійснення ряду процедур, що дають змогу отримати необхідну достовірну та повну інформацію не тільки про проблеми системи управління підприємством, але попередити їх.

На практиці існують два основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики: пропозиція експертних послуг; клінічний підхід [4].

Найбільш розповсюдженим є перший підхід – пропозиція експертних послуг, при якому роблять припущення, що керівник підприємства чи організації, який ставить завдання перед консультантом, чітко знає, яка інформація чи послуга йому потрібні. При умові, коли керівник неправильно визначив свою потребу або нечітко виклав свої проблеми консультанту, то така модель не дасть бажаного результату.

Другий підхід – клінічний, передбачає встановлення «діагнозу» консультантом за наданою керівником йому інформацією та власними результатами спостережень консультанта. При умові, якщо робоча атмосфера в організації не сприятиме виявленню проблем та пошуку шляхів їх розв’язання, «діагноз» буде невірним, а «лікування» – безрезультатним та неефективним.

Управлінська діагностика за «клінічним» підходом складається з наступних етапів, які відображено на рис. 1.4 [4].

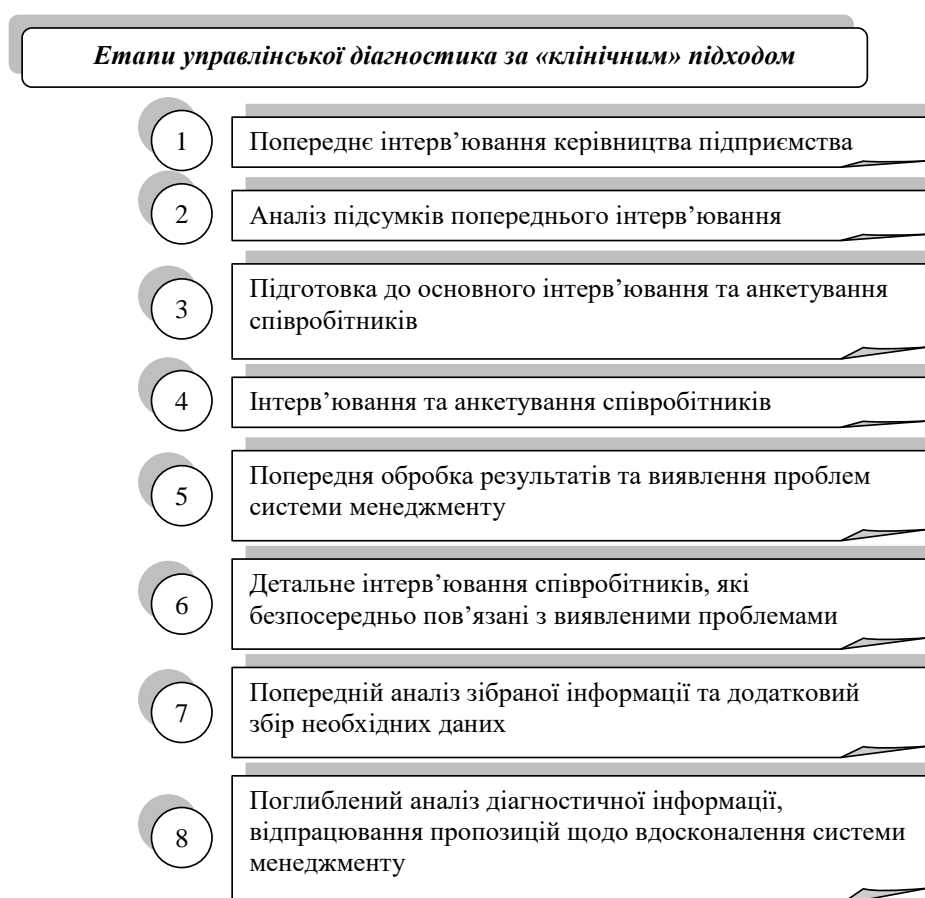


Рисунок 1.4 – Етапи управлінської діагностика за «клінічним» підходом

Слід також відмітити, що для процесу здійснення управлінської діагностики характерні такі особливості:

1) на етапі моніторингу – виявлення причин, що впливають на проблеми, з якими зіштовхується організація, найчастіше використовують наступні методи: спостереження, опитування, бесіди;

2) аналізування та оцінювання чинників даного виду діагностики не завжди можна кількісно описати з причини відсутності чітких критеріїв і необхідної бази для їх порівняння;

3) при виявленні та відображенні причинно-наслідкового зв'язку виникнення проблем під час управлінського діагностування дуже рідко використовуються сучасні економіко-математичні методи.

Однак, попри все вище відмічена управлінська діагностика на сьогоднішній день є достатньо змістовно наповненою. Саме такий вид діагностики дає можливість вивчити зміст та характер впливу певних чинників на ефективність функціонування діючої на підприємстві чи організації системи управління, а також здійснити оцінювання окремих її елементів, дослідити взаємозв'язки між ними та ймовірні наслідки даних зв'язків.

Вибір необхідного методу для того чи іншого підприємства діагностичної процедури насамперед буде визначатися метою, цілями та особливостями об'єкта дослідження, а також рівнем кваліфікації і досвідом консультанта.

В процесі управлінського діагностування підприємства можна застосовувати різні способи та прийоми, які представлено на рис. 1.5 [4].

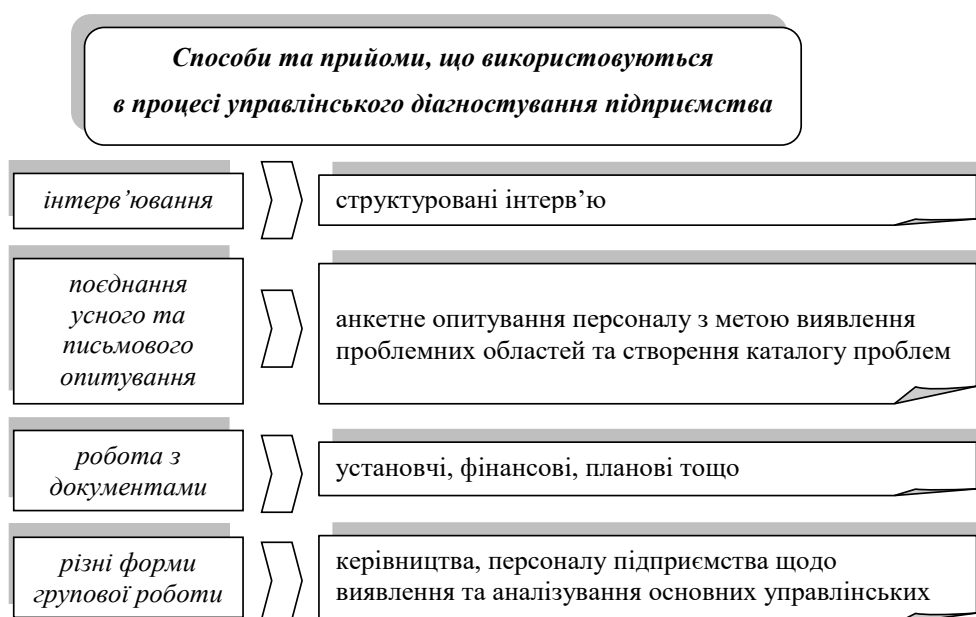


Рисунок 1.5 – Способи та прийоми, що застосовуються в процесі управлінського діагностування підприємства

Варто зауважити, що на практиці управлінську діагностику розглядають як невід'ємну складову управлінського консультування. Тому цілком доречно, що технологія консультування передбачає одночасне проведення діагностування з проектуванням і впровадженням змін. Такий підхід дістав назву – консультування по процесу (процесне консультування), котрий ґрунтується на тому, що замовник повинен самостійно навчитися виявляти проблему і обов'язково залучений в процес проведення діагностики. Позитивним при цьому підході є те, що консультант стимулює замовника до того, щоб останній сам прийняв кінцеве рішення про те, який засіб (засоби) для виправлення ситуації потрібно застосувати.

Слід також відмітити дуже важливий момент, який полягає в тому, що у процесі проведення управлінського діагностування здійснюється підготовка усіх працівників фірми до сприйняття нових технологій управління, учасниками впровадження яких вони стають безпосередньо.

Управлінська діагностика здійснюється за такими основними напрямками:

- 1) оцінка структури управління підприємством;
- 2) оцінка якості системи управління персоналом;
- 3) діагностика зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем;
- 4) оцінка загальних результатів діяльності підприємства [4].

Аналіз основних управлінських проблем підприємства має розглядатись із врахуванням економічного, соціально-психологічного, правового та екологічного аспектів його діяльності.

Для оцінки загальних результатів діяльності підприємства зазвичай використовують комплекс показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства як основний вимірник досягнення загальної мети та цілей, заради яких воно створено.

1.3 Принципи управлінської діяльності підприємства в умовах кризи

Щоб вижити та «залишатись на плаву» організації змушені безперервно переглядати та змінювати власну стратегію і тактику, враховуючи постійні і

досить суттєві різного роду зміни та потреби клієнтів. Вирішенням саме цих завдань та проблем є впровадження і реалізація основних принципів антикризового управління, що дасть змогу не тільки не допустити, але й запобігти появі негативних явищ у діяльності та забезпечить фінансову стабільність підприємств.

В умовах нестабільності функціонування підприємств досягнення ефективної управлінської діяльності можливе тільки за умови дотримання наступних основних принципів, які відображено на рис. 1.6 [12].

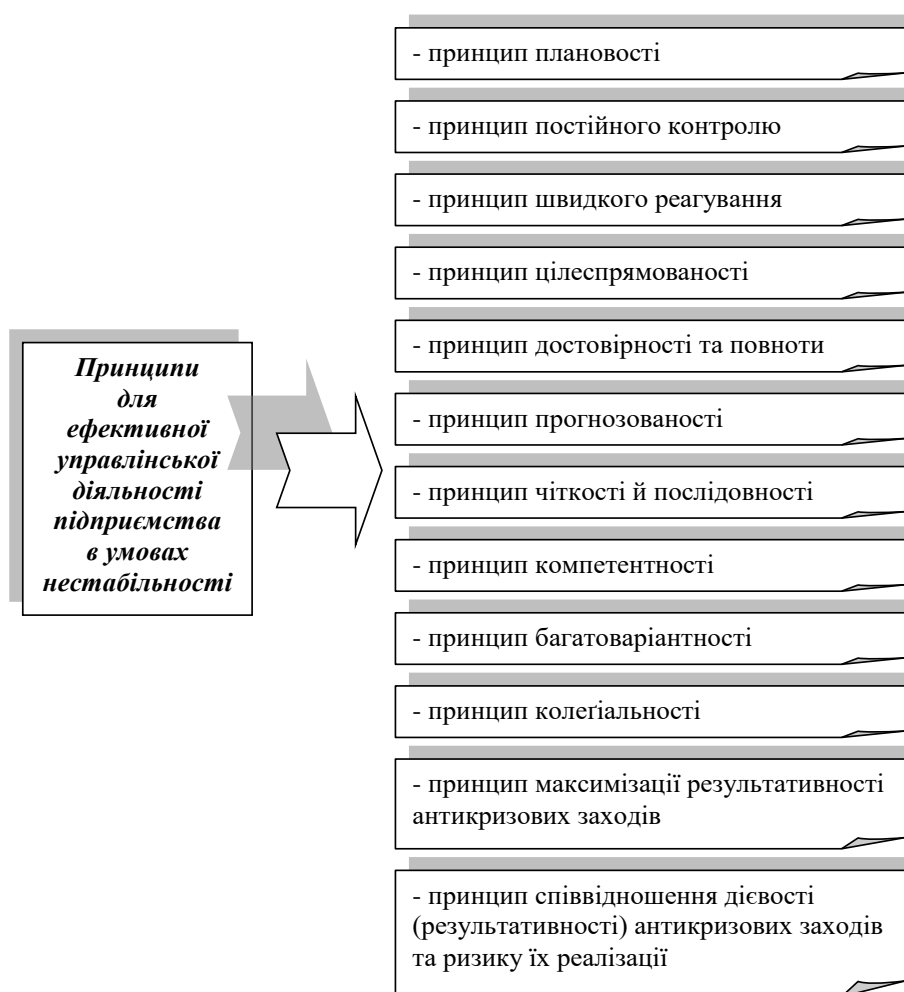


Рисунок 1.6 – Основні принципи для ефективної управлінської діяльності підприємства в умовах нестабільності

Принцип плановості при формуванні загальної системи управління підприємством використовують на всіх етапах даного процесу і забезпечують реалізацію як стратегічного, довгострокового, так і оперативного планування.

Принцип постійного контролю полягає в здійсненні постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, підтримці стану постійного очікування сигналів про небезпеку настання кризи, адекватній реакції на впливи (зазвичай негативні) з метою раннього визначення кризи і запобігання їй.

Часові обмеження, які є в процесі реалізації антикризових заходів, що передбачені антикризовим управлінням, потребують швидкого реагування. Будь-яке зволікання, починаючи від запізнілої реакції на сигнали зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства й закінчуючи невчасними діями щодо організації та виконання комплексу антикризових заходів, може призвести не тільки до загострення кризової ситуації підприємства, виникнення кризового стану, а до посилення його негативних наслідків.

Принцип цілеспрямованості полягає у тому, що реалізація як усієї системи антикризового управління, так і її конкретних антикризових заходів має бути чітко спрямована на досягнення стратегічної мети і заданого рівня ефективності підприємства.

Позаяк усі управлінські рішення на підприємстві необхідно реалізувати на основі достовірної, оперативної та повної первинної і вторинної інформації, то принципу достовірності й повноти охоплення треба приділяти особливу увагу. Від реалізації даного принципу залежатиме дієвість та ефективність системи управління в цілому.

На основі принципу прогнозованості при формуванні управління в умовах кризи реалізують один із методів, а саме прогнозування. Саме за допомогою цього принципу здійснюють передбачення і моделювання розвитку подій та кінцевих результатів при виборі того чи іншого сценарію виходу з кризи.

Від чіткості й послідовності реалізації всіх етапів антикризового управління, ранжування цілей, завдань, управлінських рішень залежатимуть не

тільки терміни реалізації всієї системи управління, а й подальша життєздатність даного підприємства.

Принцип компетентності полягає у висуванні високих професійних вимог до фахівців у сфері антикризового управління. Ефективність реалізації управлінських рішень в умовах кризи, значною мірою, залежатиме від компетентності та професійних навиків працівників (керівників, усієї команди), котрим необхідно вміти працювати не тільки в стабільних, а й в умовах кризової ситуації.

Принцип багатоваріантності полягає у формуванні та оцінюванні не одного рішення, а значної кількості альтернатив. Потреба в розробленні багатоваріантних пропозицій зумовлена необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попереднього розроблення альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; неспроможністю реалізації запланованих антикризових заходів, їхньому недостатньому результативності, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій сьогодення.

Згідно з принципом колегіальності визнано доцільність використання групи фахівців (експертів) із метою спільного прийняття управлінських рішень саме в умовах кризи [10].

Відповідно до принципу максимізації результативності антикризових заходів перевагу необхідно надавати антикризовим інструментам і заходам, що забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та непрямих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

Принцип співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації обумовлює потребу диверсифікації різного роду планів для врахування ризиків неефективності окремих заходів і отримання додаткового ефекту синергізму у випадку їх спільного проведення.

Дотримання даних принципів дасть змогу врахувати всі значущі аспекти в процесі удосконалення управлінської діяльності підприємства в умовах кризи [12].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

2.1 Управлінсько-структурна, техніко-організаційна та фінансово-економічна характеристики діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія»

Повна назва даного об'єкта дослідження ДП «Тернопільстандартметрологія» звучить як – «Державне підприємство «Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації», яке розміщене в м. Тернополі, по вул. Оболоня, буд. 4 [37].

Власне, сама історія становлення та розвитку цього об'єкта діяльності розпочалася ще з 1939 року. Трохи пізніше, на його базі, була запроваджена обласна лабораторія, де здійснювався державний нагляд на основі стандартів та вимірювальної техніки [37].

Протягом 1980 року даний об'єкт переформатовано в заклад, що отримав назву – «Тернопільський центр стандартизації і метрології» [37].

За 2004 рік знову здійснено перейменування, а саме – на «Державне підприємство «Тернопільський регіональний центр стандартизації, метрології та сертифікації». А в березні 2008 року дане державне підприємство отримує статус – науково-виробниче підприємство.

Дане підприємство здійснює діяльність, що покликана, перш за все, забезпечити реалізацію фінансово-економічного інтересу як самої держави, так і повне задоволення необхідних потреб населення, а також суб'єктів господарювання всіх форм власності у видах продукції, видах робіт, ряду послуг щодо сфери стандартизації та метрології, а також оцінки і/або підтвердження відповідності або сертифікації та забезпечення захисту прав споживачів, відповідно до вимог існуючого чинного законодавства та отриманні прибутку [37].

Основними споживачами (клієнтами) щодо ряду послуг даного підприємства виступають: підприємства виробничої сфери; певні організації, що здійснюють торгівельну діяльність; заклади, що працюють в сфері науки та освіти; організації, що працюють в транспортній та будівельній сферах; різноманітні медичні установи; різного роду приватні підприємці та організації, що розміщені на території як, власне, Тернопільської області, так і за її межами [37].

Найбільший підрозділ даного підприємства – це відділ метрології. В цьому відділі ведеться діяльність, що направлена, по перше, на ефективну реалізацію щодо єдиної політики технічного спрямування у галузі метрології, по друге, на захист громадян від можливих наслідків, що можуть бути спричинені недостовірними результатами здійснених вимірювань. Всі метрологічні підрозділи даного підприємства є оснащеними 776-ма вихідними, а також 938-ми робочими еталонами. Крім цього, на підприємстві також функціонують 5-ть пересувних повірочних лабораторій, які призначені для кращого забезпечення здійснення повірки щодо засобів вимірювальної техніки на місцях їхньої безпосередньої експлуатації [37].

На даному підприємстві функціонує і, так званий, відділ з підтвердження та оцінки відповідності, стандартизації та систем управління, який реалізовує політику щодо сфери підтвердження та оцінки відповідності, а також атестації, безпеки продукції та сертифікації управління тощо.

Сам орган сертифікації продукції та послуг сформовано на основі Тернопільського ДЦСМС у відповідності до Наказу Держстандарту України № 192 від 14.12.1993 року [37], який також є акредитованим для здійснення робіт із сертифікації, а саме [37]:

- 1) певних видів продукції та послуг з врахуванням сфери їхнього безпосереднього призначення;
- 2) системи управління якістю відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015; ISO 9001:2015;

3) системи управління щодо безпечності продуктів харчування згідно ДСТУ ISO 22000:2007; ISO 22000:2005.

Державне підприємство з точки зору як органу щодо оцінки відповідності має право на здійснення робіт по 4-х, так званих, технічних регламентах, у відповідності до дозволу наданого Мінекономрозвитку України [37]:

- 1) технічного регламенту щодо безпечності іграшок;
- 2) технічного регламенту щодо мийних засобів;
- 3) технічного регламенту щодо безпеки машин;
- 4) технічного регламенту щодо будівельних виробів, будівель та споруд.

Варто зауважити, що, наявна на даному підприємстві, випробувальна лабораторія являється однією з найкращих, які є на Заході України. Про її ефективність свідчить успішно пройдена її акредитація перед НААУ, тобто Національним агентством з акредитації України, як органу щодо оцінки відповідності на відповідність вимогам ДСТУ ISO/IEC 17025. Дана лабораторія здійснює випробування у відповідності щодо вимог таких технічних регламентів як [37]:

- 1) технічного регламенту щодо безпеки машин;
- 2) технічного регламенту щодо безпеки низьковольтного електричного обладнання;
- 3) технічного регламенту щодо безпечності іграшок;
- 4) технічного регламенту щодо мийних засобів;
- 5) технічного регламенту щодо будівельних виробів, а також будівель та споруд.

Також, потрібно відмітити, що спеціалісти з питань стандартизації, які працюють на даному підприємстві, надають ряд різноманітних послуг, які стосуються і як сфери стандартизації, а також і питань щодо якості продукції, способів її кодифікації, можливостей її класифікації тощо [37].

Вартою уваги виступає оцінка чисельності працівників на даному підприємстві. Адже, даний етап дослідження відображає на скільки ефективною є зараз та буде в майбутньому діяльність на підприємстві, тому що персонал займає

одне із найважливіших місць як в управлінській, так і у виробничій діяльності будь-якої організації.

Тому, на основі даних фінансової звітності підприємства [38; 39; 40] протягом 2017-2019 років його діяльності здійснено аналіз щодо зміни чисельності працюючих, основні результати якого представлено на рис. 2.1.

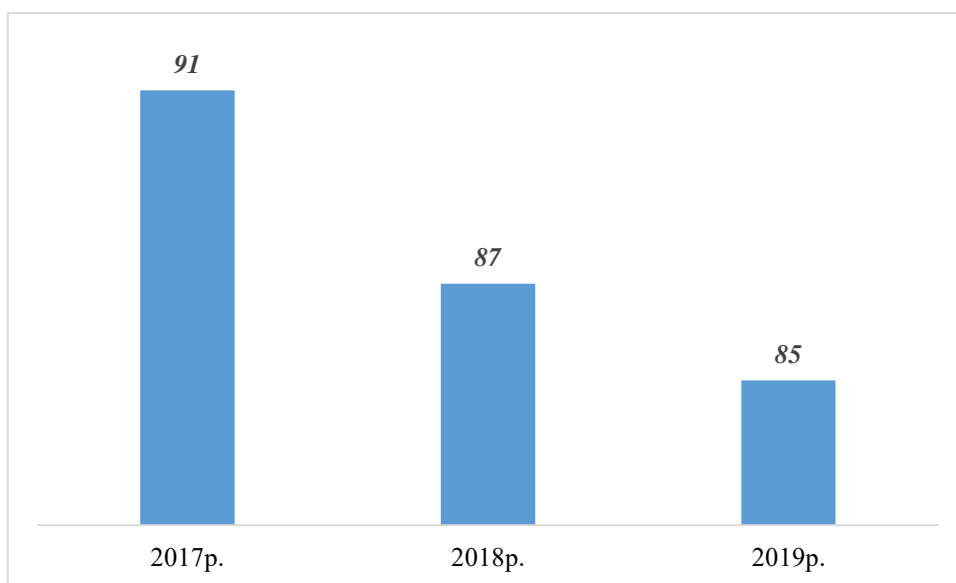


Рисунок 2.1 – Зміни чисельності персоналу на підприємстві за 2017-2019 роки, чол.

Отже, як видно із поданого вище графіка, чисельність працівників на досліджуваному підприємстві має тенденцію до незначного скорочення протягом всього аналізованого періоду його діяльності, тобто від 2017 по 2019 роки.

Так, за 2017 рік чисельність персоналу досліджуваного підприємства становила 91 чол. Протягом 2018 року відбулося зменшення кількості працівників до 87 чол., тобто на -4 чол. (-4,40 %) відносно результату чисельності за 2017 рік. Протягом 2019 року знову пройшло скорочення персоналу на даному підприємстві, сума якого склала 85 чол., що є меншим на -2 чол. (-2,30 %) в порівнянні із сумою чисельності персоналу за 2018 рік.

Проте, не дивлячись на дещо негативну динаміку скорочення персоналу на даному підприємстві, все ж працівників є достатньо для здійснення ефективної як управлінської, так і виробничої діяльності.

Варто зауважити, що на даному ДП «Тернопільстандартметрологія» працюють висококваліфіковані фахівці та спеціалісти своєї справи, про що свідчать отримані різноманітні нагороди, грамоти, дипломи, сертифікати тощо, які з року в рік лише примножуються.

Наступним етапом аналізу доцільно провести дослідження щодо забезпеченості даного підприємства основними засобами. Адже, укомплектованість основними засобами виступає також однією із головних умов ефективності функціонування організації на всіх її структурних ланках.

На основі результатів фінансової звітності підприємства [38; 39; 40] протягом 2017-2019 років його діяльності проведено оцінку щодо динаміки його загальної забезпеченості основними засобами, основні результати якої показано на рис. 2.2.

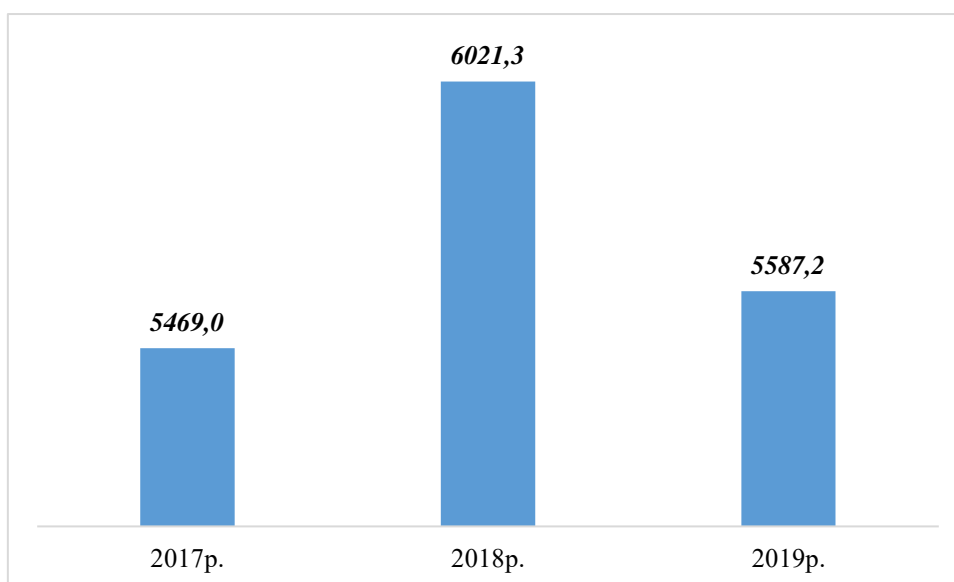


Рисунок 2.2 – Оцінка забезпеченості підприємства основними засобами протягом 2017-2019 років, тис. грн.

З представленого вище графіка видно, що динаміка результатів забезпеченості даного підприємства основними засобами протягом 2017-2019 років є неоднозначною.

Так, за 2017 рік сума основних засобів підприємства дорівнювала 5469,0 тис. грн. Протягом 2018 року сума основних засобів на досліджуваному підприємстві зросла до 6021,3 тис. грн., тобто збільшилася на 552,3 тис. грн. (10,10 %) порівняно із результатом основних засобів за 2017 рік.

Протягом 2019 року результат основних засобів на підприємстві скоротився до 5587,2 тис. грн., тобто зменшився на -434,1 тис. грн. (-7,21 %) відносно результату основних засобів за 2018 рік.

Варто відмітити й те, що дане підприємство здійснює дещо специфічну діяльність – надає послуги щодо метрології, сертифікації та оцінки відповідності, стандартизації, а також випробування продукції, а для цього, як відомо, потрібне особливе технічно-матеріальне забезпечення, яке є надзвичайно вартісним та високоточним, а тому часто швидко зношується і потребує негайної заміни.

Для більш конкретнішого результату щодо стану основних засобів необхідно дослідити такі статті як «первісна вартість основних засобів», а також «знос основних засобів» за 2017-2019 роки функціонування даного підприємства.

Згідно даних фінансової звітності підприємства [38; 39; 40] протягом 2017-2019 років його діяльності на рис. 2.3 показано наявні зміни результатів статей основних засобів.

Зображена на графіку динаміка результатів щодо суми головних статей основних засобів досліджуваного підприємства показала зростаючу їхню тенденцію протягом 2017-2019 років.

Варто також наголосити, що протягом 2017-2019 років дослідження та аналіз щодо діяльності даного підприємства показав, що в статтях його основних засобів суттєво переважає сума статті «первісна вартість основних засобів».

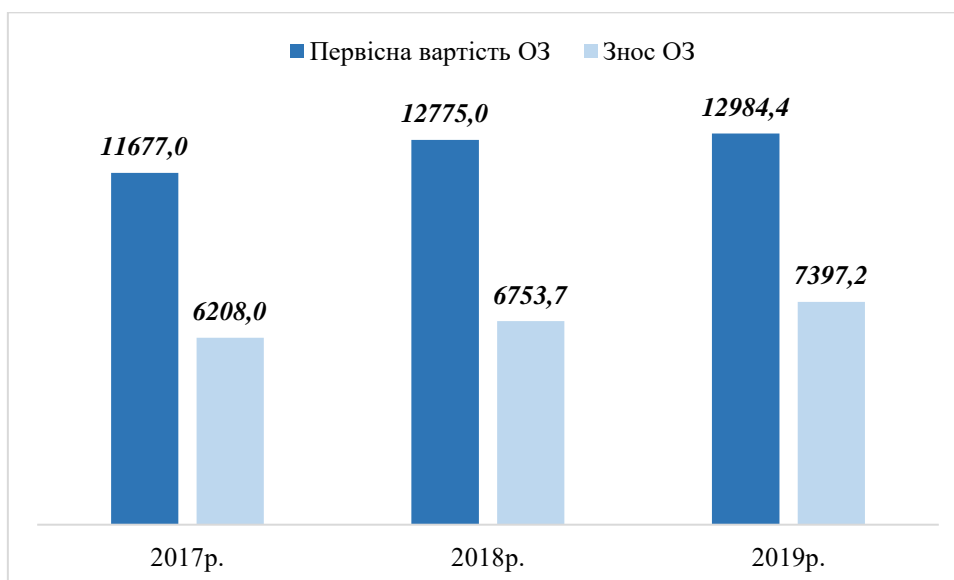


Рисунок 2.3 – Оцінка зміни результатів статей основних засобів підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Так, сума первісної вартості основних засобів за 2017 рік складала 11677,0 тис. грн., а сума зносу основних засобів – 6208,0 тис. грн. Тобто, різниця між даними статтями, що характеризують якісний стан основних засобів підприємства становила 5469,0 тис. грн.

Протягом 2018 року первісна вартість основних засобів дорівнювала 12775,0 тис. грн., сума їхнього зносу становила 6753,7 тис. грн. Різниця між цими статтями склала 6021,3 тис. грн. Крім цього, за 2018 рік стаття первісної вартості основних засобів підприємства зросла відносно суми цієї статті 2017 року (11677,0 тис. грн.) на 1098,0 тис. грн. (9,40 %), а стаття зносу основних засобів (6208,0 тис. грн.) збільшилася на 545,7 тис. грн. (8,79 %) порівняно із минули періодом.

За 2019 рік сума первісної вартості основних засобів складала 12984,4 тис. грн., а сума статті зносу основних засобів – 7397,2 тис. грн., тобто різниця між цими статтями дорівнювала 5587,2 тис. грн. Також, за 2019 рік сума статті первісної вартості основних засобів зросла відносно їхньої суми в 2018 році (12775,0 тис. грн.) на 209,4 тис. грн. (1,64 %), а сума зносу (6753,7 тис. грн.) – на 643,5 тис. грн. (9,53 %).

Позитивним фінансовим аспектом щодо оцінки забезпеченості даного підприємства основними засобами, являється щорічне зростання суми статті «первісна вартість основних засобів». Адже, дана тенденція відображає придбання нових основних засобів, які потрібні для здійснення ефективної роботи на даному досліджуваному підприємстві як на теперішній час, так і на перспективу.

Негативним чинником в проведеній оцінці стану основних засобів є незначне щорічне збільшення статті «знос основних засобів», але дане явище пояснюється специфічністю як самої діяльності досліджуваного підприємства, так і специфічністю використовуваного обладнання.

Надзвичайно важливим елементом в даному аналізі щодо фінансово-економічної забезпеченості діяльності підприємства в умовах кризових явищ, виступає наявність протягом всього аналізованого періоду (2017-2019 роки) на даному об'єкті дослідження суми додаткового капіталу [38; 39; 40], основну тенденцію змін якої відображено на рис. 2.4.

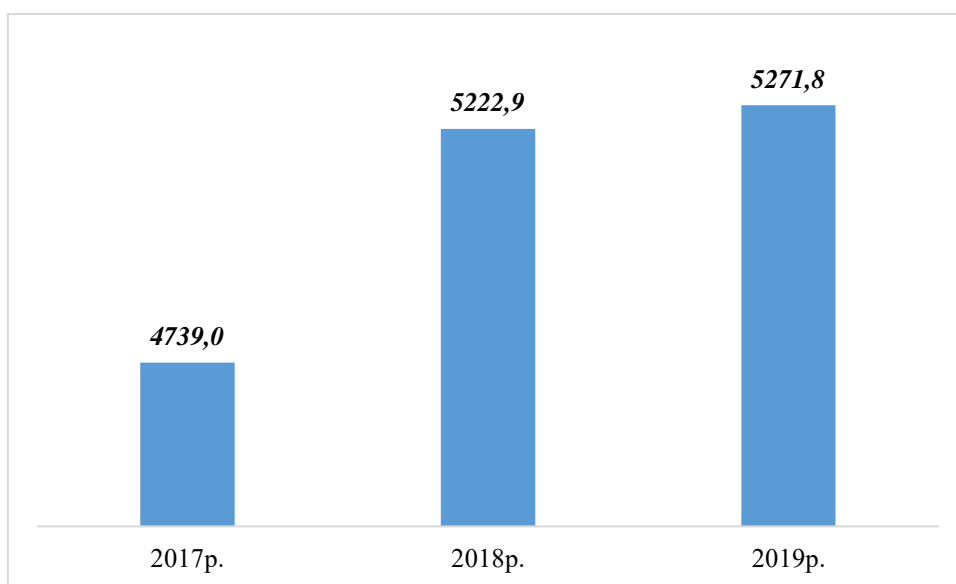


Рисунок 2.4 – Зміна результатів статті додаткового капіталу підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

За 2017 рік сума додаткового капіталу склала 4739,0 тис. грн. За 2018 рік результат додаткового капіталу дорівнював 5222,9 тис. грн., тобто більше на 483,9 тис. грн. (10,21 %), ніж минулорічна сума цієї статті балансу. За 2019 рік додатковий капіталу був на позначці 5271,8 тис. грн., що також більше від суми попереднього періоду, а саме – на 48,9 тис. грн. (0,94 %).

Отже, що стосується динаміки результатів додаткового капіталу на даному підприємстві, то вона характеризується позитивною тенденцією росту, що також є позитивним як для діяльності даного об'єкта дослідження, так і його ефективної майбутньої діяльності.

2.2 Аналіз результатів фінансових показників ДП «Тернопільстандартметрологія»

Оцінка результатів основних фінансових показників щодо діяльності досліджуваного об'єкта дозволить виявити його основні як сильні, так і слабкі сторони, а також дозволить спрогнозувати можливості для забезпечення ефективності майбутньої діяльності та усунути або мінімізувати можливі ризики втрати тощо.

Серед усіх можливих фінансових показників, важливими для оцінки стану щодо забезпеченості даного підприємства власними фінансовими ресурсами виступає ґрунтовний аналіз динаміки результатів показників оборотності, тобто, так званої, ділової активності даного об'єкта дослідження.

Перш за все, визначаємо та проаналізуємо зміни, що стосуються результатів такого фінансового показника як коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства, який розраховується за наступною формулою (2.1) [42]:

$$K_{OOA} = \frac{\text{Сума чистого доходу}}{\text{Сума середньорічного обсягу оборотних активів}}, \quad (2.1)$$

Розрахунок коефіцієнта оборотності оборотних активів досліджуваного підприємства протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{OOA} = \frac{14058,0}{\frac{1777,0}{2} + \frac{1407,0}{2}} = 8,83.$$

Розрахунок коефіцієнта оборотності оборотних активів досліджуваного підприємства протягом 2018 р. [39]:

$$K_{OOA} = \frac{17916,8}{\frac{2019,4}{2} + \frac{1777,0}{2}} = 9,44.$$

Розрахунок коефіцієнта оборотності оборотних активів досліджуваного підприємства протягом 2019 р. [38]:

$$K_{OOA} = \frac{21678,6}{\frac{4840,6}{2} + \frac{2019,4}{2}} = 6,32.$$

Отримані вище зміни результатів щодо коефіцієнта оборотності оборотних активів на досліджуваному підприємстві протягом 2017-2019 років його функціонування відображено на рис. 2.5.

З представлених, на графіку, результатів зміни, що стосуються коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом 2017-2019 років можна зробити висновки, що, по перше, за 2019 рік на даному підприємстві на кожну 1 грн. його оборотних активів за цей період надано (продано) послуг (товарів, робіт) лише в розмірі суми 6,32 грн. (тобто на -3,12 грн. менше, ніж у 2018 році), протягом 2018 року – на суму 9,44 грн. (тобто на 0,61 грн. більше, ніж за 2017 рік), протягом 2017 року – на суму 8,83 грн.

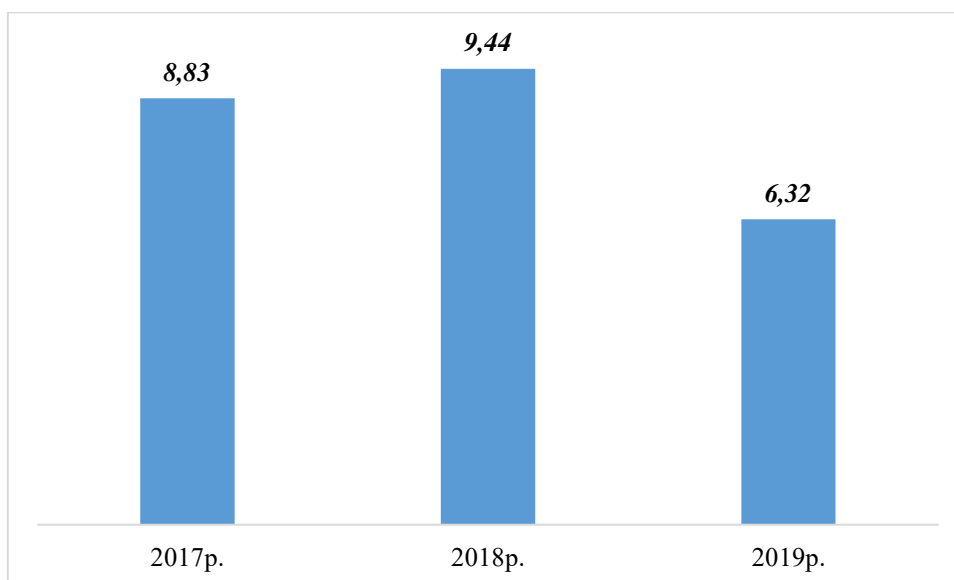


Рисунок 2.5 – Зміна результатів коефіцієнта оборотності оборотних активів підприємства за 2017-2019 роки

По друге, видно, що позитивна динаміка даного показника присутня протягом 2018 року (9,44) відносно результату за 2017 рік (8,83) та становить 0,61 пункт. За 2019 рік (6,32) спостерігається вже дещо спадна тенденція результату цього фінансового показника відносно його результату за 2018 рік (9,44), тобто на -3,12 пункти.

Проте, не дивлячись на скорочення результату оборотності оборотних активів на даному підприємстві за 2019 рік [38; 39], вартими уваги виступають такі важливі позитивні фінансові моменти як:

- протягом цього періоду суттєво скоротилася сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги підприємства (43,1 тис. грн.), а саме: на -88,2 тис. грн. (-67,17 %) відносно її результату за 2018 рік (131,3 тис. грн.);

- за аналізований період значно зросла сума такої статті балансу як «гроші та їх еквіваленти» (2619,6 тис. грн.), а саме: на 2294,0 тис. грн. (704,55 %) у порівнянні із її результатом за 2018 рік (325,6 тис. грн.);

- за звітний період збільшилася сума статті балансу щодо інших необоротних активів (766,6 тис. грн.), а саме: на 586,5 тис. грн. або на 325,65 % більше, ніж сума цієї статті в 2018 році (180,1 тис. грн.);

- за цей проміжок часу збільшилася сума чистого доходу (загальна виручка підприємства) – 21678,6 тис. грн., а саме: на 3761,8 тис. грн. (21,00 %) в співвідношенні із його результатом протягом 2018 року (17916,8 тис. грн.).

До негативного фінансового аспекту за 2019 рік [38; 39], що присутній на даному підприємстві щодо його оборотних активів варто віднести:

- незначне зростання суми такої статті балансу як «запаси» (95,3 тис. грн.), а саме: на 11 тис. грн. (13,05 %) відносно її значення за 2018 рік (84,3 тис. грн.).

Отже, що стосується коефіцієнта оборотності оборотних активів на досліджуваному об'єкті, то варто зауважити, що отримані його результати свідчать про наявність позитивних фінансових можливостей для здійснення ефективної діяльності в майбутньому. Також, необхідно зазначити і про те, що на даному підприємстві здійснюється чітка та дієва управлінська діяльність на основі визначеної стратегії дій.

Відомо, що всі фінансові показники та коефіцієнти взаємопов'язані між собою, і таким чином здійснюють суттєвий вплив на результати один одного.

Тому, в даному представленому дослідженні вартим уваги виступає й аналіз та оцінка зміни результатів, що стосуються стану такого важливого показника як – власні оборотні кошти на даному підприємстві. Адже, саме наявність власних оборотних коштів характеризує ефективність щодо забезпечення надійної щоденної діяльності підприємства, і напряду пов'язана зі станом фінансової стабільності та фінансової стійкості підприємства, а також і з його станом щодо ліквідності.

Отже, визначаємо та проаналізуємо зміни, що стосуються результатів коефіцієнта власних оборотних коштів даного підприємства, який розраховується за наступною формулою (2.2) [42]:

$$K_{\text{ВОК}} = \text{Сума власного капіталу} - \text{Сума необоротних активів}, \quad (2.2)$$

Розрахунок коефіцієнта власних оборотних коштів досліджуваного підприємства протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{\text{ВОК}} = 6208,0 - 5469,0 = 739,0 \text{ (тис. грн.)}.$$

Розрахунок коефіцієнта власних оборотних коштів досліджуваного підприємства протягом 2018 р. [39]:

$$K_{\text{ВОА}} = 6692,2 - 6021,3 = 670,9 \text{ (тис. грн.)}.$$

Розрахунок коефіцієнта власних оборотних коштів досліджуваного підприємства протягом 2019 р. [38]:

$$K_{\text{ВОК}} = 6741,1 - 6731,4 = 9,7 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отримані результати щодо коефіцієнта власних оборотних коштів на досліджуваному підприємстві протягом 2017-2019 років його функціонування показано на рис. 2.6.

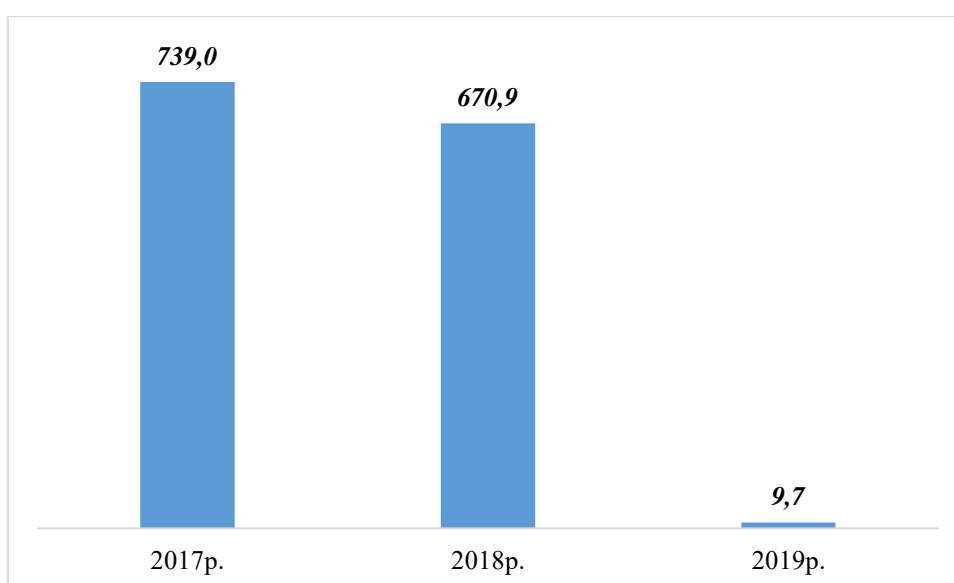


Рисунок 2.6 – Зміна результатів коефіцієнта власних оборотних коштів підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Отримана динаміка результатів досліджуваного фінансового показника за весь аналізований період (2017-2019 роки) має негативну тенденцію до спаду власних значень. І, якщо, за 2018 рік (670,9 тис. грн.) відбулося незначне скорочення даного показника – на -68,1 тис. грн. (-9,22 %), відносно результату за 2017 рік (739,0 тис. грн.). То за 2019 рік (9,7 тис. грн.) – скорочення результату відбулося дуже стрімко, тобто на -661,2 тис. грн. (-98,55 %), в порівнянні зі значенням 2018 року.

Дана ситуація пояснюється тим, що за 2019 рік на даному об'єкті дослідження відбулася поява нематеріальних активів на суму 1144,2 тис. грн., чого не спостерігалось протягом 2017-2018 років. Також, у звітному періоді значно збільшилася сума зносу основних засобів (на 9,53 %) відносно результату за 2018 рік. Крім цього, протягом 2019 року сума додаткового капіталу на підприємстві зросла тільки на 0,94 % порівняно із його результатом 2018 року.

Вартим на увагу претендує також і аналіз та оцінка щодо результатів коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами, який суттєво відображає стан власної фінансової стабільності та фінансової стійкості підприємства як на теперішній час, так і на перспективу його ефективної управлінської діяльності щодо забезпеченості даного підприємства власними оборотними коштами.

Тож, визначимо та проаналізуємо зміни, що стосуються результатів щодо коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами, який розраховується за наступною формулою (2.3) [42]:

$$K_{OA/BK} = \frac{\text{Сума власного капіталу} - \text{Сума необоротних активів}}{\text{Сума оборотних активів}}, \quad (2.3)$$

Розрахунок коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами на досліджуваному підприємстві протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{OA/BK} = \frac{6208,0 - 5469,0}{1777,0} = 0,42.$$

Розрахунок коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами на досліджуваному підприємстві протягом 2018 р. [39]:

$$K_{\text{ОА/ВК}} = \frac{6692,2 - 6021,3}{2019,4} = 0,33.$$

Розрахунок коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами на досліджуваному підприємстві протягом 2019 р. [38]:

$$K_{\text{ОА/ВК}} = \frac{6741,1 - 6731,4}{4840,6} = 0,002.$$

Отже, отримані вище результати щодо коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами на досліджуваному підприємстві за 2017-2019 роки свідчать про їхню спадну динаміку.

Проте, якщо, за 2017-2018 роки фінансова ситуація даного підприємства перебувала відносно в межах норми, адже, отримані значення цього коефіцієнта становили 0,42 та 0,33, відповідно, а також були вищі за встановлений ліміт цього показника (рекомендоване значення: вище за 0,1).

То протягом 2019 року фінансова ситуація на досліджуваному об'єкті значно погіршилася, адже, отриманий результат цього коефіцієнта склав лише 0,002 пункти, та є вкрай низьким. На таку ситуацію істотно вплинуло, перш за все, це переважання в 2019 році суми необоротних активів (6731,4 тис. грн.) над сумою оборотних активів (4840,6 тис. грн.), що в умовах діяльності даного підприємства (надання послуг) є негативним фінансовим чинником. А також, збільшення за 2019 рік суми короткострокових зобов'язань до позначки 4800,8 тис. грн., тобто на 304,04 % відносно її результату за 2018 рік (1188,2 тис. грн.).

В таких умовах діяльності даного підприємства необхідно продумати подальшу стратегію дій щодо альтернативних умов забезпеченості власних оборотних активів на основі власних оборотних коштів. Адже, якщо не

впроваджувати певних кроків для усунення даної негативної тенденції, дане підприємство може втратити власні позиції, що стосуватимуться, передусім, забезпеченості фінансової стабільності та стійкості, що в підсумку може призвести до значного погіршення власної ефективної діяльності.

У зв'язку із вище отриманою та описаною фінансовою ситуацією, доцільно проаналізувати так званий фінансовий коефіцієнт щодо концентрації позикового капіталу.

Дослідимо зміни, що стосуються результатів коефіцієнта концентрації позикового капіталу, який розраховується за наступною формулою (2.4) [42]:

$$K_{\text{КПК}} = \frac{\text{Сума довгострокових зобов'язань} + \text{Сума поточних зобов'язань}}{\text{Сума підсумку балансу}}, \quad (2.4)$$

Розрахунок коефіцієнта концентрації позикового капіталу на досліджуваному підприємстві протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{\text{КПК}} = \frac{119,0 + 919,0}{7246,0} = 0,14.$$

Розрахунок коефіцієнта концентрації позикового капіталу на досліджуваному підприємстві протягом 2018 р. [39]:

$$K_{\text{КПК}} = \frac{160,3 + 1188,2}{8040,7} = 0,17.$$

Розрахунок коефіцієнта концентрації позикового капіталу на досліджуваному підприємстві протягом 2019 р. [38]:

$$K_{\text{КПК}} = \frac{30,1 + 4800,8}{11572,0} = 0,42.$$

Отримані результати щодо коефіцієнта концентрації позикового капіталу на даному підприємстві за 2017-2018 роки свідчать про досить низьку концентрацію позикового капіталу: 0,14 та 0,17, відповідно.

Протягом 2019 року значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу зупинилося на позначці – 0,42 пункти, що говорить про те, що всі 42 %, які стосуються суми активів даного підприємства, фінансуються, в основному, за рахунок саме позикового капіталу. Також, оскільки рекомендоване значення цього показника повинно перебувати в межах від 0,4 до 0,6 пунктів, то дану фінансову ситуацію доцільно вважати фінансово-стійкою та стабільно-нормальною.

Крім цього, варто наголосити й на тому, що і наявні фінансові ризики існують в допустимих межах щодо діяльності даного підприємства. За таких фінансово-економічних умов, дане підприємство може залучати кредитні ресурси зі сторони для здійснення та забезпечення ефективної власної діяльності на перспективу.

2.3 Аналіз динаміки фінансово-економічних результатів ДП «Тернопільстандартметрологія»

Дослідження динаміки змін фінансових результатів, та й взагалі оцінка стану доходів, прибутків та витрат на підприємстві є важливою складовою щодо виявлення загального фінансового стану на підприємстві, а також це необхідно для визначення майбутніх перспектив його подальшої успішної діяльності та усунення виявлених недоліків в процесі умов його функціонування тощо.

Перш за все, варто дослідити зміни, що відбувалися із результатами таких статей балансу як кредиторська та дебіторська заборгованості даного підприємства.

Адже, ці статті фінансової звітності є дуже важливими для підведення остаточних підсумків, які стосується загального фінансового стану досліджуваного об'єкта діяльності.

Тому, на основі даних джерел [38; 39; 40] здійснюємо аналіз щодо тенденцій зміни результатів статей кредиторської та дебіторської заборгованостей даного підприємства протягом 2017-2019 років та зображаємо їх динаміку за аналізований період на рис. 2.7.

Отримані дані свідчать про те, що представлені вище статті балансу досліджуваного підприємства мають позитивну тенденцію до скорочення власних результатів протягом 2019 року.

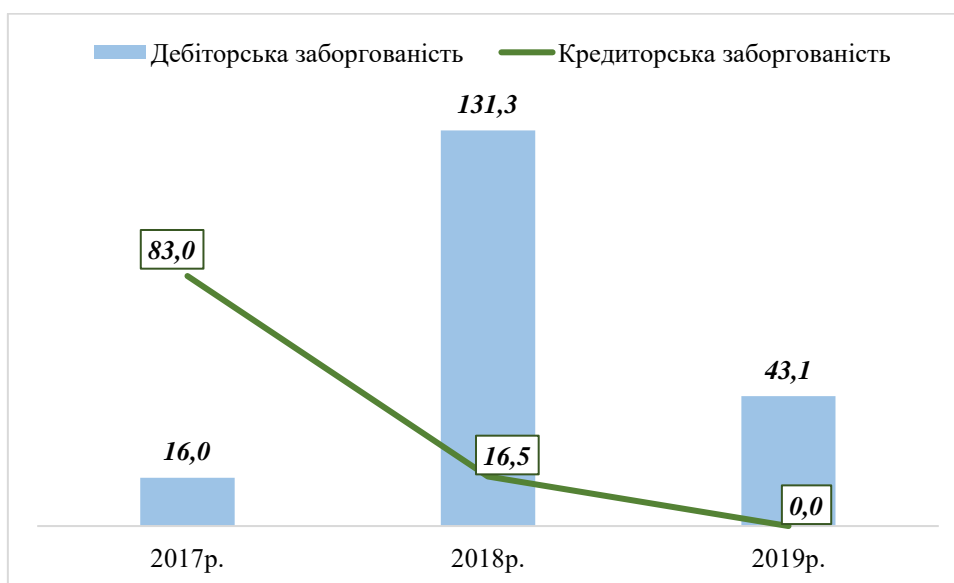


Рисунок 2.7 – Зміни результатів кредиторської та дебіторської заборгованостей підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Що стосується загальних змін статті кредиторської заборгованості, то вона має спадний характер від 2017 і до 2019 року: за 2017 рік дана стаття складала 83,0 тис. грн.; за 2018 рік – сума цієї статті скоротилася до результату 16,5 тис. грн. (тобто відбулося зменшення на -66,5 тис. грн. або на -80,12 % відносно її результату за 2017 рік); за 2019 рік – результат цієї статті дорівнював нулю.

Дослідивши зміни щодо результатів дебіторської заборгованості на даному підприємстві за 2017-2019 роки, виявлено як негативну, так і позитивну динаміку її даних.

Так, за 2017 рік дана стаття становила 16,0 тис. грн.; за 2018 рік – значення цієї статті балансу було на рівні 131,3 тис. грн., тобто зросло на 115,3 тис. грн. (720,63 %) у порівнянні із результатом 2017 року; за 2019 рік – фінансова ситуація значно покращилася, про що свідчить результат цієї статті в розмірі 43,1 тис. грн. (скорочення результату на -88,2 тис. грн. або на -67,17 % порівняно із результатом за 2018 рік).

Наступним кроком в оцінці загального фінансового стану досліджуваного підприємства є аналіз динаміки результатів його витрат за 2017-2019 роки.

Оцінка результатів статей витрат виступає важливим елементом в загальному аналізі, що стосується фінансового стану підприємства. Адже, саме від стану витрат залежить як теперішня, так і майбутня успішна діяльність підприємства. Саме розмір витрат може свідчити про ефективність чи неефективність управлінських дій, а також і правильність управлінської політики загалом.

Витрати на даному підприємстві представлені такими статтями як: собівартістю щодо реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), а також іншими операційними витратами.

Дослідимо зміни, що відбулися із результатами собівартості реалізованої продукції на основі даних джерел [38; 39; 41] протягом 2017-2019 років на даному підприємстві (рис. 2.8).

Представлена вище динаміка, що стосується результатів собівартості реалізованої продукції, вказує на ріст результатів цієї статті за весь досліджуваний період (2017-2019 роки).

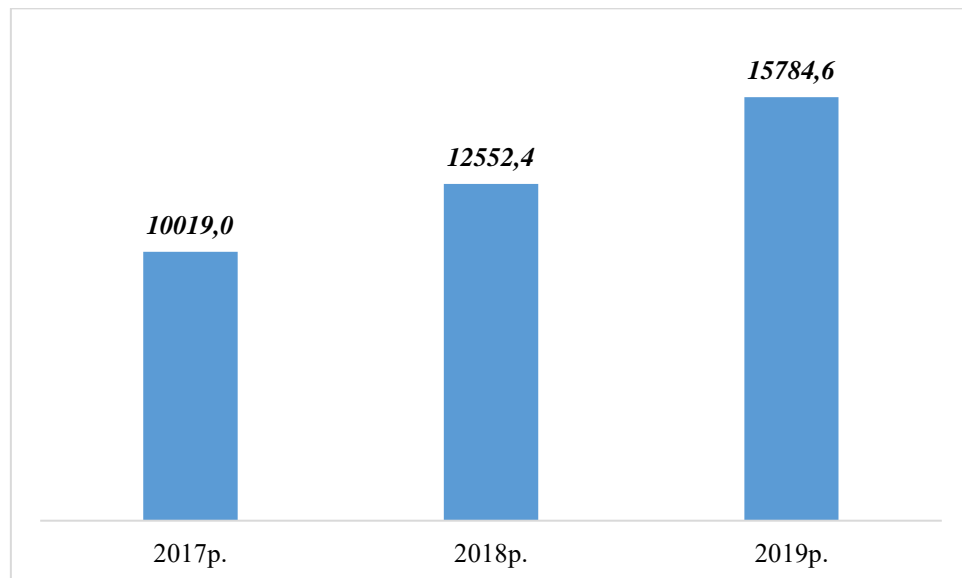


Рисунок 2.8 – Зміни результатів собівартості реалізованої продукції підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Протягом 2017 року значення статті собівартості дорівнювало 10019,0 тис. грн. За 2018 рік її результат зріс і зупинився на позначці 12552,4 тис. грн., тобто відбулося збільшення на 2533,4 тис. грн. (25,29 %) в порівнянні із результатом 2017 року. Протягом 2019 року показник собівартості складав 15784,6 тис. грн., що є більшим за результат 2018 року на 3232,2 тис. грн. (25,75 %).

Зростання результатів собівартості реалізованої продукції свідчить на даний момент про те, що на досліджуваному підприємстві з року в рік зростає об'єм наданих послуг, що в такому випадку слід вважати позитивним фінансовим фактором для майбутньої діяльності цього підприємства. Варто зазначити про те, що на даному підприємстві відсутня стаття інших витрат, яка протягом 2017-2019 років дослідження його діяльності незмінно дорівнює нулю.

Що ж стосується зміни результатів статті «інші операційні витрати», то на основі даних джерел [38; 39; 41] протягом 2017-2019 років діяльності даного підприємства досліджуємо її тенденції та відображаємо її значення на рис. 2.9, відповідно.

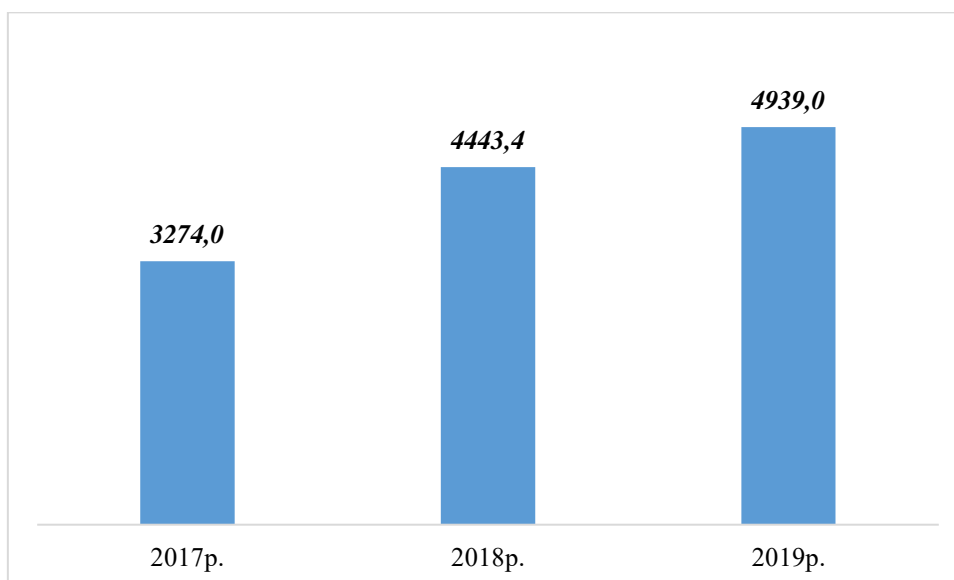


Рисунок 2.9 – Зміни результатів інших операційних витрат підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Зображена динаміка, що відображає зміни, які стосуються результатів статті інших операційних витрат на досліджуваному підприємстві, має тенденцію до зростання протягом 2017-2019 років. За 2017 рік результат цієї статті дорівнював 3274,0 тис. грн. Протягом 2018 року даний показник зріс до результату 4443,4 тис. грн., тобто відбулося його збільшення на 1169,4 тис. грн. (35,72 %) відносно результату цієї статті в 2017 році. Протягом 2019 року значення даної фінансової складової знову зросло та складало вже 4939,0 тис. грн., тобто на 495,6 тис. грн. (11,15 %) більше, ніж її результат за 2018 рік.

Крім витрат, доцільно проаналізувати «фінансовий характер» та загальні тенденції зміни, які стосуються стану доходів та прибутків на даному підприємстві, що здійснює власну діяльність протягом 2017-2019 років. Основні статті щодо доходів та прибутків на даному об'єкті дослідження за 2017-2019 роки його діяльності представлені, а саме: чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); іншими операційними доходами; фінансовим результатом до оподаткування; чистим прибутком (збитком). Проаналізуємо основні зміни щодо результатів чистого доходу від реалізації продукції за даними

джерел [38; 39; 41] протягом 2017-2019 років діяльності даного підприємства та відобразимо їх тенденції на рис. 2.10.

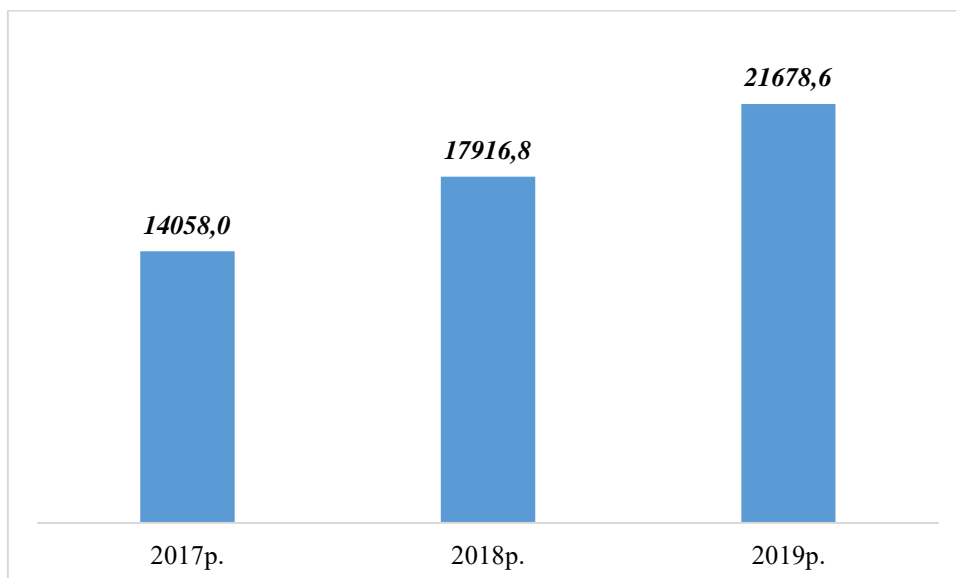


Рисунок 2.10 – Зміни результатів чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показана на графіку динаміка значень чистого доходу від реалізації продукції на даному підприємстві має позитивний характер росту за 2017-2019 роки його функціонування.

Отже, за 2017 рік дана стаття склала 14058,0 тис. грн. За 2018 рік цей показник дорівнював уже 17916,8 тис. грн., що свідчить про його ріст (збільшення на 3858,8 тис. грн. або на 27,45 %) в порівнянні із результатом за 2017 рік.

Протягом 2019 року також присутня тенденція росту даного фінансового показника (21678,6 тис. грн.), а саме: на 3761,8 тис. грн. (21,00 %) відносно його результату за 2018 рік.

Динаміка суми статті інших операційних доходів на даному підприємстві протягом 2017-2019 років його функціонування має відносно позитивну тенденцію власних результатів згідно даних джерел [38; 39; 41] та відображена на рис. 2.11.

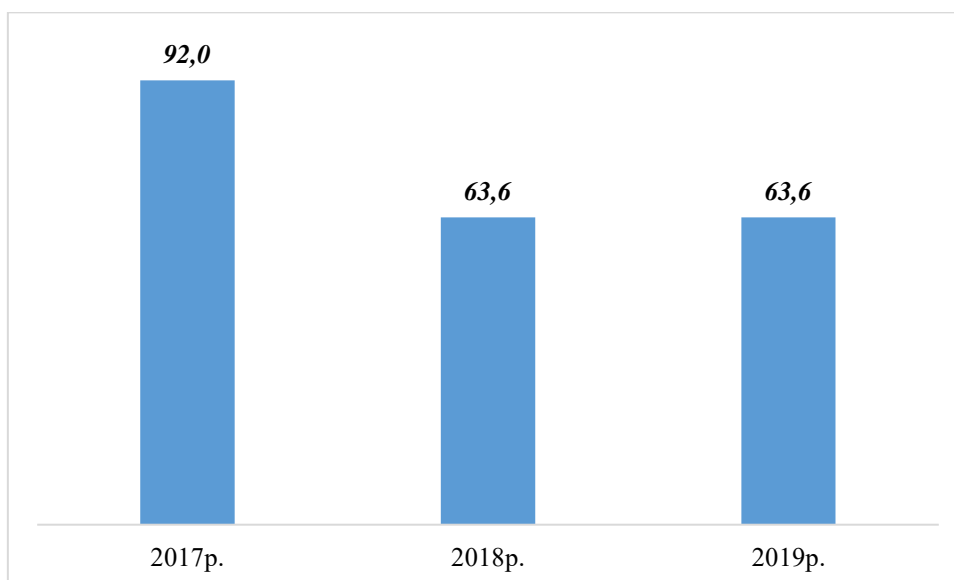


Рисунок 2.11 – Зміни результатів інших операційних доходів підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

За 2017 рік дана стаття склала 92,0 тис. грн. За 2018 рік результат цього показника скоротився на -28,4 тис. грн. (-30,87 %) відносно його значення за 2017 рік та становив 63,6 тис. грн., як і результат 2019 року (63,6 тис. грн.).

На рис. 2.12 показано зміни результатів чистого прибутку даного підприємства за 2017-2019 роки на основі даних джерел [38; 39; 41].

Результати чистого прибутку на досліджуваному підприємстві мають позитивну динаміку росту протягом всього аналізованого періоду (2017-2019 роки). За 2017 рік даний показник склав 703,0 тис. грн.

Протягом 2018 року результат цього фінансового результату зріс на 104,4 тис. грн. (14,85 %) в порівнянні із його результатом за 2017 рік та зупинився на позначці 807,4 тис. грн.

Протягом 2019 року значення прибутку на підприємстві дорівнював 815,0 тис. грн., тобто на 7,6 тис. грн. (0,94 %) більше, ніж його значення в 2018 році.

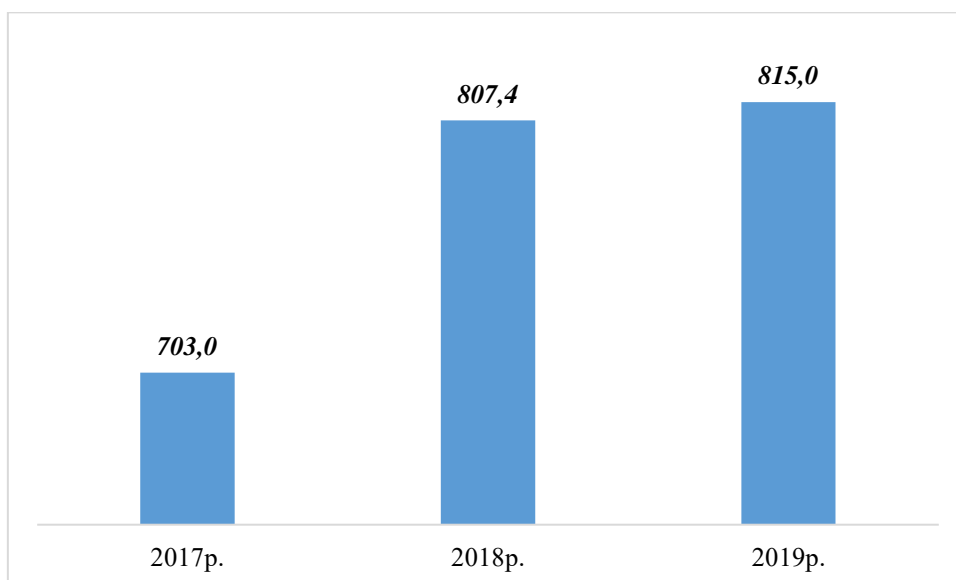


Рисунок 2.12 – Зміни результатів чистого прибутку підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Варто зазначити і те, що за 2017-2019 роки сума загальних доходів є більшою, та переважає суму загальних витрат [38; 39; 41] на даному підприємстві (рис. 2.13).

Протягом 2017 року загальна сума доходів переважала загальну суму витрат на 6,45 %; протягом 2018 року – на 5,79 %; протягом 2019 року – на 4,92 %.

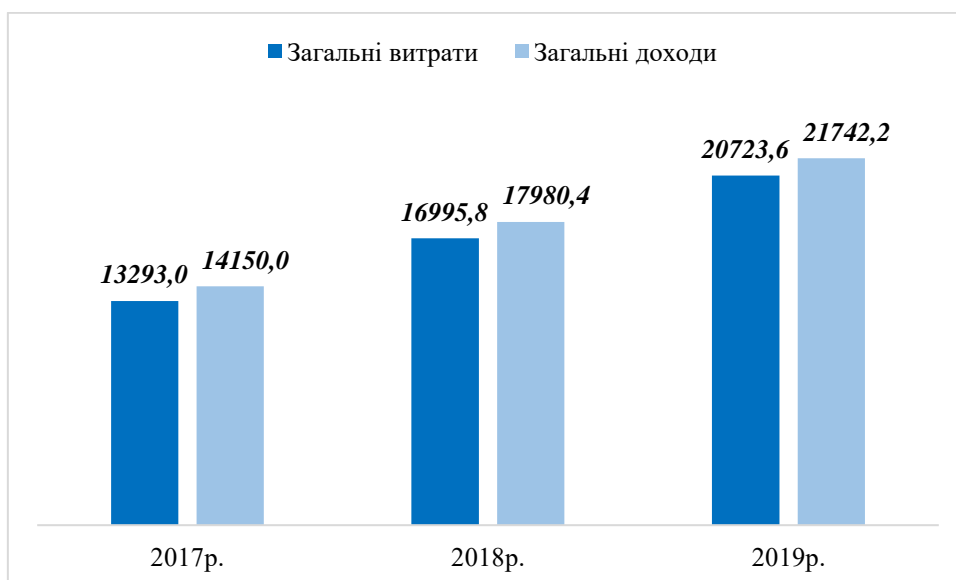


Рисунок 2.13 – Співвідношення зміни результатів загальних доходів та загальних витрат підприємства за 2017-2019 роки, тис. грн.

Отже, показана вище на графіку тенденція змін, що стосується загальних доходів та витрат на даному підприємстві характеризує його управлінську діяльність як таку, що сприяє формуванню позитивної фінансової ситуації, а також надає можливості для здійснення ефективної роботи даного підприємства на перспективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Необхідність впровадження антикризової моделі управління ДП «Тернопільстандартметрологія»

В даний час, з врахуванням світової кризи, що виникла на основі вірусу COVID-19, а також світової пандемії, як її наслідку, негативний вплив відчули всі без винятку, а підприємницька сфера, то й поготів.

Як відомо, всі підприємницькі структури стараються завжди мати, так званий, «запасний план на всяк випадок», який забезпечить ефективність їхньої діяльності в разі виникнення різних форс-мажорних обставин.

Проте, до такого перебігу подій як світова пандемія, як виявилось, готовими не був ніхто. Адже, основним забезпеченням для підтримки безперебійної діяльності виявилася лише швидка переміна загальної діяльності на он-лайн діяльність. Тобто, дуже різке переформатування всієї «живої» діяльності в здійснення тільки всіх необхідних функцій діяльності в умовах застосування Інтернет-ресурсів тощо.

Варто зазначити, що «переможцями» стали ті підприємницькі структури, які першими змогли перейти на діяльність в он-лайн режимі. Проте, таких було меншість, перш за все тому, що головну роль тут зіграла саме сфера діяльності, а на другому місці важливим фактором виявився вік працівників, адже, не всі працівники, як би це не звучало, вміють ефективно здійснювати свої функції в Інтернет-середовищі, та ще й з віддаленим доступом тощо.

Також, доцільно зауважити, що ті підприємства, які швидко зрозуміли, що переходити в он-лайн потрібно, зуміли убезпечити себе як діяльністю, яка зберегла саме функціонування підприємства, так і заробітною платою, яка в деяких випадках, зросла в рази, але знову ж таки, це вже залежить персонально від сфери діяльності кожного підприємства окремо.

Проте, в такому випадку потрібно наголосити на такому елементі як ефективна управлінська діяльність підприємства, яку реалізували разом і керівництво, і персонал, які «спрацювали» синхронно і на забезпечення та підтримки основної мети їхньої діяльності.

В іншому випадку, фактор часу, що відобразився в його затягуванні та довготривалому виясненні ситуації призвів до значних фінансових втрат.

Отже, можна з упевненістю зазначити, що ефективність управлінської діяльності залежить, в основному, від швидких та правильних рішень керівництва підприємства, а також «правильного» її сприйняття працівниками цього підприємства. Також, потрібно розуміти, що за таких умов пожертвувати чимось завжди потрібно, проте, зазвичай така «жертва» завжди оправдається в кінцевому підсумку.

Іншим, важливим моментом для забезпечення подальшої діяльності підприємств, був так званий план щодо наявності власних резервів, які передусім представлялися в наявності власного капіталу для перекриття тимчасових фінансових втрат, а також виявленні нових можливих шляхів діяльності підприємства. Тут уже дуже чітко проглядалося, що конкретно потрібно саме на цей час споживачам та клієнтам.

На основі ґрунтовного застосування ось таких елементів управлінської політики, керівники підприємств зуміли, можна сказати, гнучко адаптуватися до представлених «швидких нових умов» здійснення власної ефективної діяльності.

Що ж стосується, власне адаптаційних можливостей діяльності ДП «Тернопільстандартметрологія» за умови кризи, то тут, передусім варто відзначити про те, що дане підприємство має в своєму розпорядженні додатковий капітал, сума якого має позитивну тенденцію росту протягом 2017-2019 років (див. Розділ 2, п. 2.1).

Крім цього, в даному дослідженні, варто представити адаптаційні можливості щодо забезпечення антикризової стратегії даного об'єкта дослідження на основі його фінансового забезпечення, адже, це основа для забезпечення його

майбутньої діяльності, яке включатиме правильність здійснення управлінської політики з врахуванням стану щодо його ліквідності [42].

Тож, що стосується стану ліквідності, то тут варто представити наскільки дане підприємство спроможне погашувати власні зобов'язання самостійно та вчасно. Також, стан ліквідності відобразить загальні фінансові можливості на перспективу, а саме: наскільки, даний об'єкт дослідження може самостійно вести власну діяльність та самостійно діяти в будь-яких ситуаціях.

Отож, визначимо результати щодо коефіцієнта покриття підприємства, який розраховується за наступною формулою (3.1) [42]:

$$K_{\Pi} = \frac{\text{Сума оборотних активів}}{\text{Сума короткострокових зобов'язань}}, \quad (3.1)$$

Розрахунок коефіцієнта покриття досліджуваного підприємства протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{\Pi} = \frac{1777,0}{919,0} = 1,93.$$

Розрахунок коефіцієнта покриття досліджуваного підприємства протягом 2018 р. [39]:

$$K_{\Pi} = \frac{2019,4}{1188,2} = 1,70.$$

Розрахунок коефіцієнта покриття досліджуваного підприємства протягом 2019 р. [38]:

$$K_{\Pi} = \frac{4840,6}{4800,8} = 1,01.$$

Наступним визначимо результати щодо коефіцієнта швидкої ліквідності підприємства, який розраховується за наступною формулою (3.2) [42]:

$$K_{\text{ШЛ}} = \frac{\text{Сума оборотних активів без урахування запасів}}{\text{Сума короткострокових зобов'язань}}, \quad (3.2)$$

Розрахунок коефіцієнта швидкої ліквідності досліджуваного підприємства протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{\text{ШЛ}} = \frac{16,0 + 1359,0 + 230,0 + 84,0}{919,0} = 1,84.$$

Розрахунок коефіцієнта швидкої ліквідності досліджуваного підприємства протягом 2018 р. [39]:

$$K_{\text{ШЛ}} = \frac{131,3 + 15,4 + 1220,9 + 325,6 + 180,1}{1188,2} = 1,53.$$

Розрахунок коефіцієнта швидкої ліквідності досліджуваного підприємства протягом 2019 р. [38]:

$$K_{\text{ШЛ}} = \frac{43,1 + 15,8 + 1247,1 + 2619,6 + 766,6}{4800,8} = 0,98.$$

Доцільно також визначити результати щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємства, який розраховується за наступною формулою (3.3) [42]:

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{Сума поточних фінансових інвестицій та грошових коштів}}{\text{Сума короткострокових зобов'язань}}, \quad (3.3)$$

Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{230,0}{919,0} = 0,25.$$

Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства протягом 2018 р. [39]:

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{325,6}{1188,2} = 0,27.$$

Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства протягом 2019 р. [38]:

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{2619,6}{4800,8} = 0,55.$$

Варто визначити результати щодо коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства, який розраховується за наступною формулою (3.4) [42]:

$$K_{\text{ДКЗ}} = \frac{\text{Сума дебіторської заборгованості}}{\text{Сума кредиторської заборгованості}}, \quad (3.4)$$

Розрахунок коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей досліджуваного підприємства протягом 2017 р. [40; 41]:

$$K_{\text{ДКЗ}} = \frac{16,0 + 1359,0}{83,0 + 231,0 + 20,0 + 77,0} = 3,35.$$

Розрахунок коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей досліджуваного підприємства протягом 2018 р. [39]:

$$K_{\text{ДКЗ}} = \frac{131,3 + 15,4 + 1220,9}{16,5 + 147,3 + 10,2} = 7,86.$$

Розрахунок коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей досліджуваного підприємства протягом 2019 р. [38]:

$$K_{\text{дкз}} = \frac{43,1 + 15,8 + 1247,1}{259,2 + 37,0 + 12,3} = 4,23.$$

Отримані результати показників ліквідності відображаємо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стан загальної ліквідності досліджуваного підприємства за 2017-2019 роки

Назва фінансового показника	Нормативне значення фінансового показника	Результати фінансового показника за період		
		2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	Більше за 1	1,93	1,70	1,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Від 0,6 до 0,8	1,84	1,53	0,98
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Від 0,1 до 0,2	0,25	0,27	0,55
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	Рівне 1	3,35	7,86	4,23

Тенденцію змін отриманих результатів щодо стану ліквідності даного підприємства за 2017-2019 роки показано на рис. 3.1.

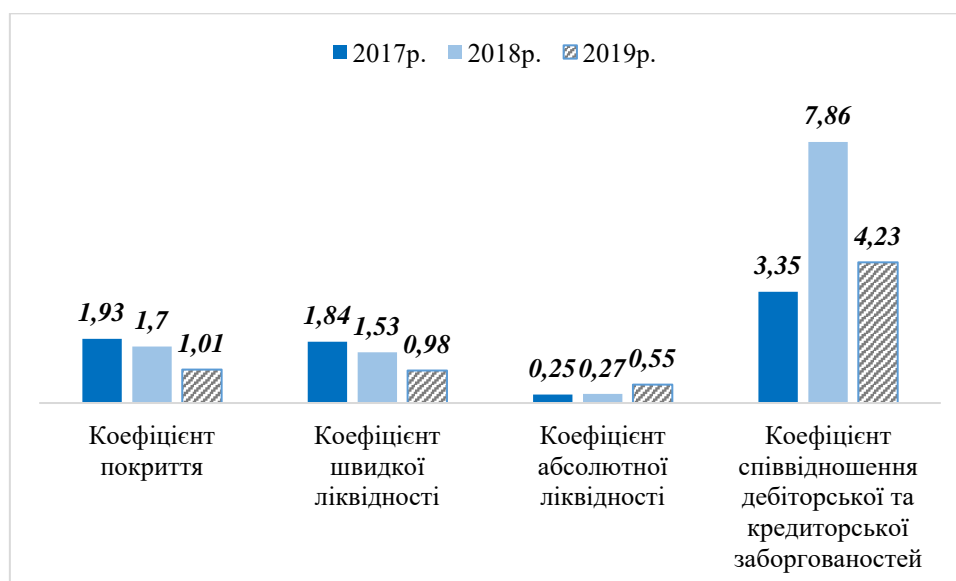


Рисунок 3.1 – Тенденція змін показників ліквідності підприємства за 2017-2019 роки

На основі отриманих результатів фінансових показників, що наведені в табл. 3.1 та відображені на рис. 3.1, можна зробити висновок про те, що на даному досліджуваному підприємстві все ж проглядається збільшення як загальних власних поточних зобов'язань (власні короткострокові зобов'язання), так і дебіторської заборгованості загалом протягом 2017-2019 років оцінки його діяльності. Даний фінансовий момент варто характеризувати як дещо негативний чинник щодо діяльності на цьому підприємстві.

Проте, на увагу заслуговує той факт, що протягом 2017-2019 років на даному ДП «Тернопільстандартметрологія» збільшується сума грошових коштів, що свідчить про певну ефективність щодо здійснення управлінської діяльності керівництва цієї установи на основі запровадження та надання певних нових видів необхідних послуг для споживачів (клієнтів) [43], а саме:

1. Пакет послуг, що полягає в здійсненні підготовки для акредитації медичних лабораторій на їх відповідність ДСТУ EN ISO 15189:2015.

2. Здійснення повірки теплових лічильників на основі власної повірчої установи «Такт УВЛ 15/80-МС».

3. Пакет послуг щодо здійснення та проведення певних видів електровимірювальних робіт, тобто: вимірювання опору ізоляції провідників, опору розтікання на основних заземлювачах і заземленнях магістралей, а також повного опору петлі «фаза-нуль».

4. Послуги щодо споживчої експертизи, яка захищає права користувачів (споживачів).

5. Послуги щодо здійснення та проведення енергоаудиту та надання енергетичних паспортів будівель.

Крім цього, варто наголосити і на тому, що існує значна залежність між загальним станом ліквідності та наявністю поточних зобов'язань, а також сумою грошових коштів на даному підприємстві.

Отже, залежність між зміною суми грошових коштів [38, 39, 40] та зміною результатів фінансового показника абсолютної ліквідності представлено на рис. 3.2 на основі застосування програмного забезпечення Microsoft Excel.

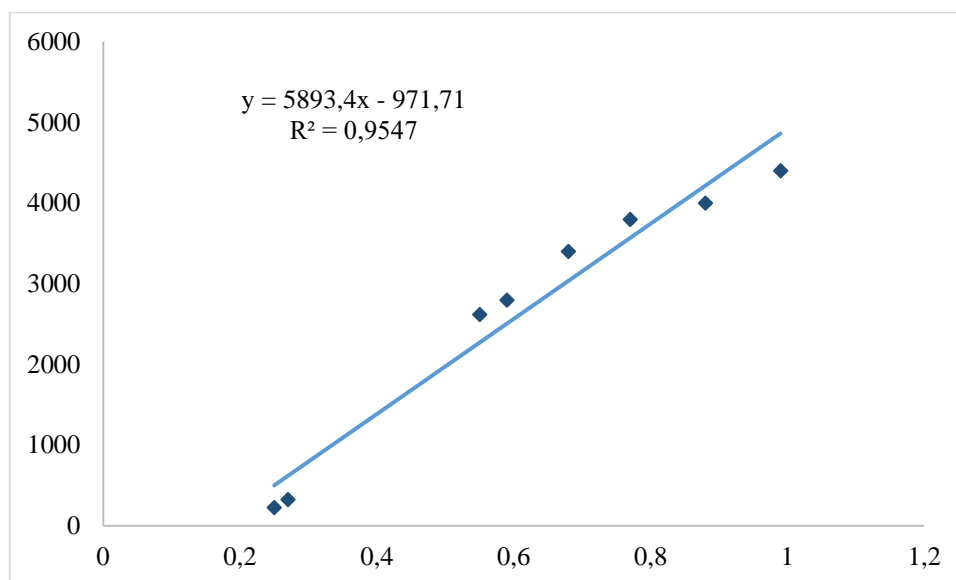


Рисунок 3.2 – Залежність між зміною суми грошових коштів та зміною результатів фінансового показника абсолютної ліквідності на основі моделі регресії

В представлений, на рис. 3.2, регресійній моделі показано, що результат коефіцієнта детермінації (R^2) є рівним 0,9547 або 95 %, тобто наближається до 1. А це, в свою чергу, означає те, що щільність зв'язку між даними досліджуваними фінансовими показниками є досить високою. А також і те, що тільки 5 % зміни результату показника абсолютної ліквідності залежать від інших чинників, що не вказані в даній моделі.

Проте, варто відмітити про те, що даний негативний фінансовий аспект, який стосується зростання результату коефіцієнта абсолютної ліквідності на основі зростання суми грошових коштів на даному підприємстві, варто трансформувати, на основі застосування управлінської політики, в чинник, що сприятиме скороченню суми показника поточних зобов'язань на даному підприємстві.

Модель залежності між зміною суми поточних зобов'язань [38, 39, 40] та зміною результатів фінансового показника абсолютної ліквідності подано на рис. 3.3 на основі застосування програмного забезпечення Microsoft Excel.

Відображена на рис. 3.3 поліноміальна регресійна модель відображає результат коефіцієнта детермінації (R^2) на рівні 0,9568 або 96 %, тобто його результат наближається до 1. Що також означає і те, що щільність зв'язку між даними досліджуваними фінансовими показниками є теж доволі високою, а також і те, що лише 4 % зміни цього результату показника абсолютної ліквідності залежать від інших чинників, які не вказано в цій моделі.

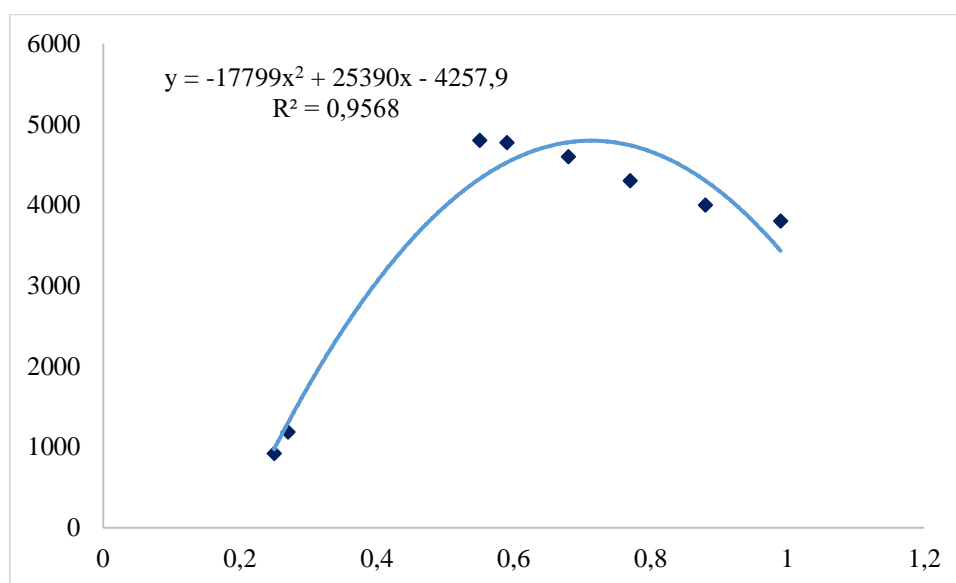


Рисунок 3.3 – Залежність між змінюючою сумою поточних зобов'язань та змінюючими результатами фінансового показника абсолютної ліквідності на основі поліноміальної регресійної моделі

Отже, запропонована антикризова модель, що включає заходи на основі управлінської політики, які запроваджені керівництвом на даному ДП «Тернопільстандартметрологія» варто вважати ефективними, а також такими, які в перспективі призведуть до збільшення суми власних грошових коштів, що сприятиме, на цій основі, подальшому скороченню суми власних короткострокових зобов'язань.

Крім цього, ефективність запропонованих заходів щодо антикризової стратегії даного підприємства підтверджується представленими прогнозними

моделями на основі застосування програмного забезпечення Microsoft Excel, що відображає їх відповідність та адекватність реальній дійсності.

3.2 Оцінювання сценарію розвитку системи управління для ДП «Тернопільстандартметрологія»

Управлінська система будь-якого підприємства для того, щоб вона була ефективною, повинна базуватися, перш за все, на реальну картину бізнес-середовища як на локальному, так і на глобальному мікро- та макроекономічних рівнях.

В сучасному світі для розвитку та підтримки ефективності бізнесу, для його успіху та процвітання необхідно враховувати не тільки певний набір уже існуючих чинників, але і певні чинники, які включають різного роду ризики, а також різного роду форс-мажорні обставини, які важко передбачити та спрогнозувати.

Перш за все, для подолання будь-якого негативного аспекту в діяльності будь-якої підприємницької установи повинен бути наявності певний «грошовий запас», який варто планувати на початку бізнес-діяльності всім без винятку. Найкращим варіантом такого планування може бути формування резервного або додаткового капіталу на підприємстві, який варто використовувати лише в певних умовах, які виникають стихійно та неочікувано.

Проте, якщо ж виникає певна проблема, що має неглобальний характер впливу на діяльність підприємства загалом, то варто розуміти про це і скористатися кредитними ресурсами.

Також, потрібно розуміти, що найкращим варіантом боротьби з певними негативними моментами виступає наявність власних фінансових ресурсів, на протипагу від залучених, які потрібно віддавати в певний час та ще й з певними відсотками.

В даному дослідженні варто здійснити оцінку, що стосуватиметься майбутнього розвитку подій на основі запропонованих заходів щодо формування

антикризової стратегії (див. п. 3.1), використовуючи песимістичний та оптимістичний сценарії розвитку майбутніх подій.

Для цього варто скористатися чотирьохфакторною моделлю Е. Альтмана для невірбних підприємств, сформованою в 1993 році або, так званою, «Z-Score Model», формула 3.5 [44]:

$$Z = 6,56 \times X_1 + 3,26 \times X_2 + 6,72 \times X_3 + 1,05 \times X_4, \quad (3.5)$$

де X_1 – показник, що визначається як відношення суми оборотних активів до загальної суми активів; X_2 – показник, що визначається як відношення суми чистого прибутку до загальної суми активів; X_3 – показник, що визначається як відношення суми прибутку до сплати податків до загальної суми активів; X_4 – показник, що визначається як відношення суми власного капіталу до суми залученого капіталу; 6,56; 3,26; 6,72; 1,05 – константи, відповідно.

Отже, визначимо зміни результатів Z-показника для 2017-2019 та здійснимо прогноз цього показника для 2020 року за оптимістичним та песимістичним сценаріями розвитку подій для діяльності досліджуваного підприємства.

Розрахунок результату Z-показника для досліджуваного підприємства протягом 2017 р. [40; 41]:

$$\begin{aligned} Z &= 6,56 \times \frac{1777,0}{7246,0} + 3,26 \times \frac{703,0}{7246,0} + 6,72 \times \frac{857,0}{7246,0} + 1,05 \times \frac{6208,0}{119,0 + 919,0} = \\ &= 1,6088 + 0,3163 + 0,7948 + 6,2798 = 8,9997. \end{aligned}$$

Розрахунок результату Z-показника для досліджуваного підприємства протягом 2018 р. [39]:

$$\begin{aligned} Z &= 6,56 \times \frac{2019,4}{8040,7} + 3,26 \times \frac{807,4}{8040,7} + 6,72 \times \frac{984,6}{8040,7} + 1,05 \times \frac{6692,2}{160,3 + 1188,2} = \\ &= 1,6475 + 0,3274 + 0,8229 + 5,2108 = 8,0086. \end{aligned}$$

Розрахунок результату Z-показника для досліджуваного підприємства протягом 2019 р. [38]:

$$Z = 6,56 \times \frac{4840,6}{11572,0} + 3,26 \times \frac{815,0}{11572,0} + 6,72 \times \frac{1018,6}{11572,0} + 1,05 \times \frac{6741,1}{30,1 + 4800,8} = \\ = 2,7441 + 0,2296 + 0,5915 + 1,4652 = 5,0304.$$

Розрахунок прогнозного результату Z-показника для досліджуваного підприємства на 2020 р. за песимістичним сценарієм розвитку подій (якщо результати залучених фінансових ресурсів зростуть на 10 %, в порівнянні із попереднім періодом, отже, відповідно, сума довгострокових зобов'язань підприємства складе 33,1 тис. грн., а сума короткострокових зобов'язань – 5280,9 тис. грн.):

$$Z = 6,56 \times \frac{4840,6}{12150,6} + 3,26 \times \frac{855,8}{12150,6} + 6,72 \times \frac{1018,6}{12150,6} + 1,05 \times \frac{6741,1}{33,1 + 5280,9} = \\ = 2,7441 + 0,2296 + 0,5915 + 1,3320 = 4,8972.$$

Розрахунок прогнозного результату Z-показника для досліджуваного підприємства на 2020 р. за оптимістичним сценарієм розвитку подій (якщо результати залучених фінансових ресурсів скоротяться на 10 %, в порівнянні із попереднім періодом, отже, відповідно, сума довгострокових зобов'язань підприємства становитиме 27,1 тис. грн., а сума короткострокових зобов'язань – 4320,7 тис. грн.):

$$Z = 6,56 \times \frac{4840,6}{12150,6} + 3,26 \times \frac{855,8}{12150,6} + 6,72 \times \frac{1018,6}{12150,6} + 1,05 \times \frac{6741,1}{27,1 + 4320,7} = \\ = 2,7441 + 0,2296 + 0,5915 + 1,6280 = 5,1932.$$

Отримані вище розрахунки щодо зміни результатів Z-показника протягом 2017-2019 років свідчать про їхню спадну динаміку, в більшості спричинену

зростанням суми як довгострокових, так і суми короткострокових зобов'язань на даному підприємстві. Проте, відповідно до нормативу Z-показника дану фінансову ситуацію на підприємстві варто трактувати як відносно позитивну, хоча й результати самого Z-показника мають тенденцію спаду, але все ж вони є вищими за встановлену його граничну межу (табл. 3.2). Для оцінки можливої зміни майбутньої фінансової ситуації на даному підприємстві здійснено її прогноз на основі оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку подій щодо зміни результатів Z-показника (табл. 3.2). Всі отримані вище результати Z-показника відображено у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Фінансові результати Z-показника досліджуваного підприємства

Назва фінансового показника	Нормативне значення Z-показника	Результати Z-показника				
		Період			Оптимістичний сценарій розвитку подій	Песимістичний сценарій розвитку подій
		2017 р.	2018 р.	2019 р.		
Z-показник	$Z < 1,1$ – висока ймовірність настання банкрутства	8,9997	8,0086	5,0304	5,1932	4,8972
	$2,6 < Z$ – невелика ймовірність настання банкрутства, проте, можливі винятки					
	$1,1 < Z < 2,6$ – низька ймовірність настання банкрутства					

Динаміка результатів Z-показника показана на рис. 3.4.

Представлена тенденція зміни результатів Z-показника на даному підприємстві за 2017-2019 років показує його спадний характер: 2017 р. – 8,9997; 2018 р. – 8,0086; 2019 р. – 5,0304, відповідно.

Здійснений прогноз результату Z-показника за оптимістичним сценарієм розвитку подій на даному підприємстві свідчить про його зростання до 5,1932 позиції, в той же час, результат Z-показника згідно песимістичного сценарію розвитку подій відображає його скорочення до 4,8972 місця.

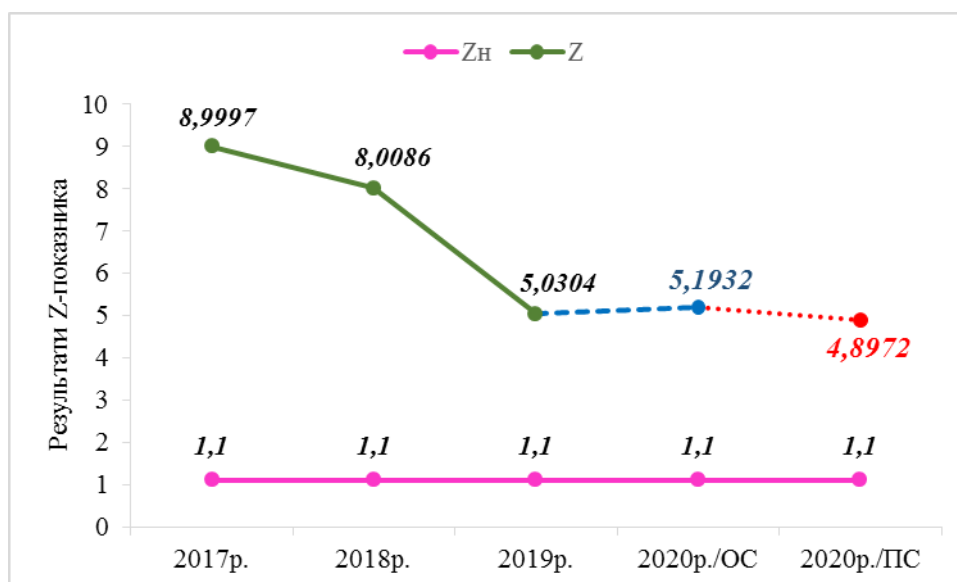


Рисунок 3.4 – Динаміка результатів Z-показника підприємства

Проте, і той, і інший сценарії розвитку подій відображають досить малу ймовірність виникнення банкрутства на даному досліджуваному підприємстві протягом 2020 року. Отже, за яким би сценарієм не розвивалася загальна фінансова ситуація, на цьому підприємстві збережеться відносна фінансова стабільність. Даний фінансовий момент варто вважати позитивним, адже, це не спричинить істотних втрат та негативної фінансової ситуації на даному підприємстві.

3.3 Розробка антикризової стратегії в умовах самоуправління ДП «Тернопільстандартметрологія»

В теперішніх умовах пандемії, діяльність підприємств будь-якої галузі та сфери функціонування повинна базуватися на виробленні чіткої та гнучкої антикризової стратегії, що має опиратися, перш за все, на забезпеченість ефективності майбутньої діяльності. Адже, сучасні умови життя показують кардинально нову віху в історії як людства взагалі, так і функціонування підприємницької галузі, зокрема. В даний час надзвичайно важливим аспектом стало «он-лайн життя», що відображається в он-лайн спілкуванні взагалі. Не виняток цьому і підприємницька діяльність.

Проте, варто розуміти і те, що в даній ситуації варто поєднувати он-лайн та оф-лайн діяльність власних підприємств, тому цей аспект потрібно застосувати в нову стратегію діяльності.

Дану антикризову стратегію також слід розробляти на основі трьох взаємопов'язаних стадій – впровадження та розвитку, стабілізації та адаптації.

Варто зауважити, що не слід сприймати антикризову стратегію підприємства його загальною стратегією діяльності, адже, загальна стратегія підприємства відображає основну мету його функціонування в цілому, натомість, антикризова стратегія – це певний механізм подолання існуючих кризових моментів, що мають суттєвий негативний вплив на розвиток підприємства в теперішній час. Тому, передусім необхідно продумати всі складові елементи, що формуватимуть стадію розвитку антикризової стратегії. Проаналізувавши існуючий стан зовнішнього середовища, сюди варто ви впровадження та ділити її наступні взаємопов'язані елементи:

1) основні принципи, на яких базуватиметься розробка управлінських рішень:

- актуальність – відображає те, що є найнеобхіднішим на даний момент часу;

- доречність – відображає доцільність усіх управлінських аспектів;

- терміновість – встановлення певних визначених часових періодів;

- чіткість – відображення тільки тих аспектів, які є найбільш доречними;

- правильність – відповідність обраних аспектів наявній ситуації;

- обмеженість – певний та конкретний набір необхідних ресурсів;

- критичність – розуміння того, що є вартим уваги;

- ціленаправленість - чітка орієнтація на певну мету;

2) основні методи, на яких базуватиметься реалізація управлінських рішень:

- SWOT-аналіз бізнес-середовища;

- трендовий аналіз динаміки результатів показників бізнес-середовища;

- планування динаміки майбутніх результатів показників бізнес-середовища;

- прогнозування майбутньої ситуації бізнес-середовища;

3) методика оцінки щодо наявності та можливостей залучення фінансових, а за необхідності, і інших видів ресурсів, що потрібні підприємству для здійснення власної ефективної подальшої діяльності з можливістю отримати позитивні результати від запровадження даних видів змін.

Що стосується наступної стадії для антикризової стратегії, то вона матиме назву – стадія стабілізації. Дана стадія є вкрай важливою для розробки цієї стратегії, адже, виступає свого роду взаємозв'язуючою ланкою між першою та останньою її стадіями. До основних складових стадії стабілізації варто віднести такі як:

1) оцінку та вибір основних об'єктів щодо забезпеченості та підтримки ефективності як управлінської, так і фінансово-економічної діяльності на даному підприємстві;

2) вибір основних суб'єктів щодо здійснення ефективності як управлінської, так і фінансово-економічної діяльності на даному підприємстві;

3) застосування, так званого, «творчо-адаптаційного» підходу для здійснення та підтримання комунікаційних дій та зв'язків у поєднанні курсу «продавець-покупець», де продавцем виступає саме підприємство, а покупцем – клієнти та споживачі його продукції (послуг);

4) розробку нових етичних правил для загального кодексу корпоративної культури даного підприємства, так званого, розділу «Нетикет», тобто провадження етичних норм та принципів, що стосуватимуться ведення діяльності в мережі Інтернет;

5) впровадження у власну діяльність, таку складову як «віртуальна діяльність», що включатиме здійснення певних видів робіт у формі віртуальних зустрічей на основі мережевих платформ ZOOM, Skype of Business, Teams тощо;

б) оцінку фактору «локалізація ринкових сегментів», що включатиме як вже наявних, так і майбутніх клієнтів (споживачів), а також надання переваги національному виробнику продукції (послуг) з врахуванням обмежених можливостей в умовах пандемії;

7) розробку та реалізацію, так званого, оптимального рівня щодо підтримки та забезпечення фінансово-економічної рівноваги для діяльності власного підприємства, з врахування виявлених його сильних сторін та загальних можливостей на даний момент часу;

8) впровадження власного елемента, який матиме назву «самопрезентація», що базуватиметься на власній рекламі особистих якостей та переваг в даний момент часу.

Заключна стадія антикризової стратегії матиме назву – стадія адаптації. Дана назва в повній мірі відображає стан і тенденції розвитку економічної ситуації в країні та світі, в загальному. Також, дана стадія є вкрай необхідною для підтримки діяльності досліджуваного підприємства. Адже, саме адаптація відображає можливості гнучкого пристосування до теперішніх швидко-змінних умов ведення бізнесу. Іншими словами, адаптація – це пристосування. Тому найдоцільнішими складовими елементами для стадії адаптації даного підприємства будуть наступні:

1) безперервний моніторинг ринкових сегментів, та впровадження на цій основі, нових видів продукції (послуг) для клієнтів (споживачів), з врахуванням їх потреб, та загального попиту;

2) підтримка постійної співпраці з власними клієнтами (споживачами) за будь-яких умов спілкування (оф-лайн чи он-лайн) з ними;

3) постійне представлення себе у вигляді «самореклами», особливо демонстрація власних переваг та можливостей для клієнтів (споживачів);

4) постійно-можлива оптимізація власних ресурсів для отримання та забезпечення отримання позитивного ефекту від власної діяльності в теперішніх умовах;

5) постійний моніторинг ризик-факторів для підтримки власної діяльності в даних умовах пандемії;

б) забезпеченість оптимального рівня щодо самофінансування власної діяльності в даних умовах епідемії;

7) контроль за наявними інформаційними джерелами та вибір лише достовірних та перевірених, з метою не витрачання часового ресурсу на інформаційний хаос;

8) розуміння того, що здійснювати діяльність можна за будь-яких умов, потрібно лише певні необхідні матеріальні ресурси та постійне самонавчання;

9) можливість скористатися певними видами державних програм підтримки, що пов'язані з COVID-19;

10) можливість скористатися певними видами недержавних (донорських) програм підтримки, що пов'язані з COVID-19.

Отже, вище представлена антикризова стратегія для досліджуваного підприємства повинна допомогти йому як пристосуватися, так і адаптуватися до даних умов, спричинених вірусом, а також допомогти продовжувати здійснювати власну діяльність із забезпечення отримання позитивних результатів.

Варто представити економічну ефективність, яку отримає досліджуване підприємство при застосуванні даної антикризової стратегії. Для цього умовно запропонуємо, що за 2020 р. чистий прибуток даного підприємства зросте на 30 % порівняно із 2019 р., протягом 2021 р. цей показник також зросте на 30 % відносно результату 2020 р. Для оцінки економічної ефективності застосуємо модель залежності між часовим періодом та зміною результатів чистого прибутку [38, 39, 41] на основі застосування програмного забезпечення Microsoft Excel (рис. 3.5).

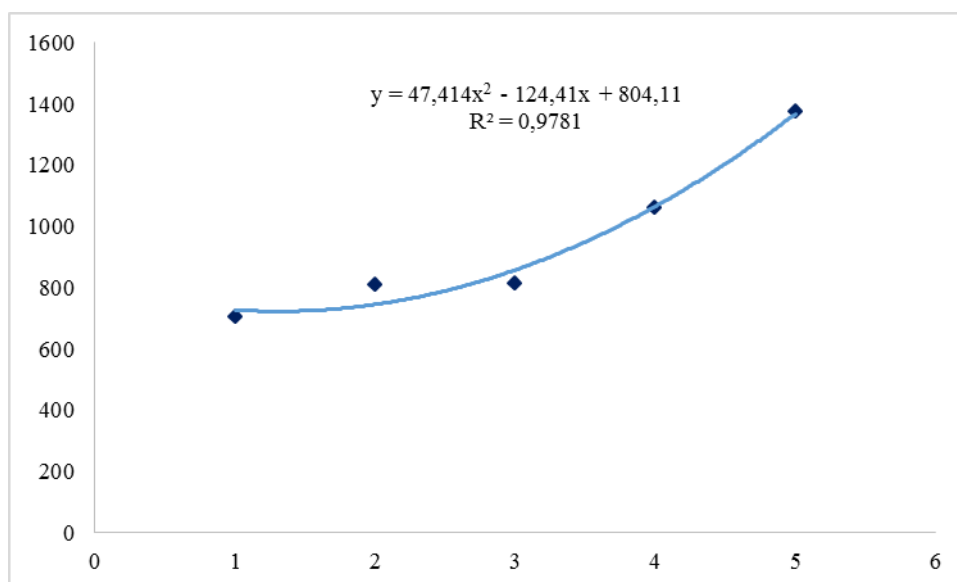


Рисунок 3.5 – Залежність між часовим періодом (2017-2020 роки) та зміною результатів чистого прибутку на основі поліноміальної регресійної моделі

Отже, поліноміальна регресійна модель відображає результат коефіцієнта детермінації (R^2) на рівні 0,9781 або 98 %, що свідчить про високу щільність зв'язку, а також те, що дана прогнозна модель адекватна реальній дійсності.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація охорони праці ДП «Тернопільстандартметрологія»

Охорона праці на ДП «Тернопільстандартметрологія» здійснюється з врахуванням нормативно-правових положень, методико-правових рекомендацій, указів, наказів, постанов, регламентів тощо як самої організації (внутрішні документи), так із дотриманням нормативно-правової бази України в цілому, зокрема, – чинного закону України «Про охорону праці» (№ 269-ХІІ від 14.10.1992 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ) [45].

Важливими нормативно-правовими документами в дотриманні закону України «Про охорону праці» для ДП «Тернопільстандартметрологія» виступають наступні: Конституція України (№ 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р., поточна редакція станом на 01.01.2020 р. на підставі 27-ІХ) [46], Кодекс законів про працю України (№ 322-08 від 10.12.1971 р., поточна редакція станом на 25.10.2020 р. на підставі 931-ІХ) [47], закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (№ 1104-ХІV від 23.09.1999 р., поточна редакція станом на 25.10.2020 р. на підставі 931-ІХ) [48] та ін.

Крім цього, варто зазначити, що на ДП «Тернопільстандартметрологія» кожен працівник має власні посадові інструкції, в яких зазначено основні положення щодо охорони праці на власному робочому місці, зокрема, описано правила правильної організації робочого місця та дотримання правил безпеки на власному робочому місці.

Керівництво ДП «Тернопільстандартметрологія», відповідно до встановленого графіка, проводить постійний інструктаж працівників даної організації щодо роз'яснення положень охорони праці, зокрема, які стосуються дотримання правил техніки безпеки та умов збереження власного здоров'я на власному робочому місці.

Перелік основних відділів та основних секторів ДП «Тернопільстандартметрологія» відображено на рис. 4.1 на основі даних сайту організації [49].

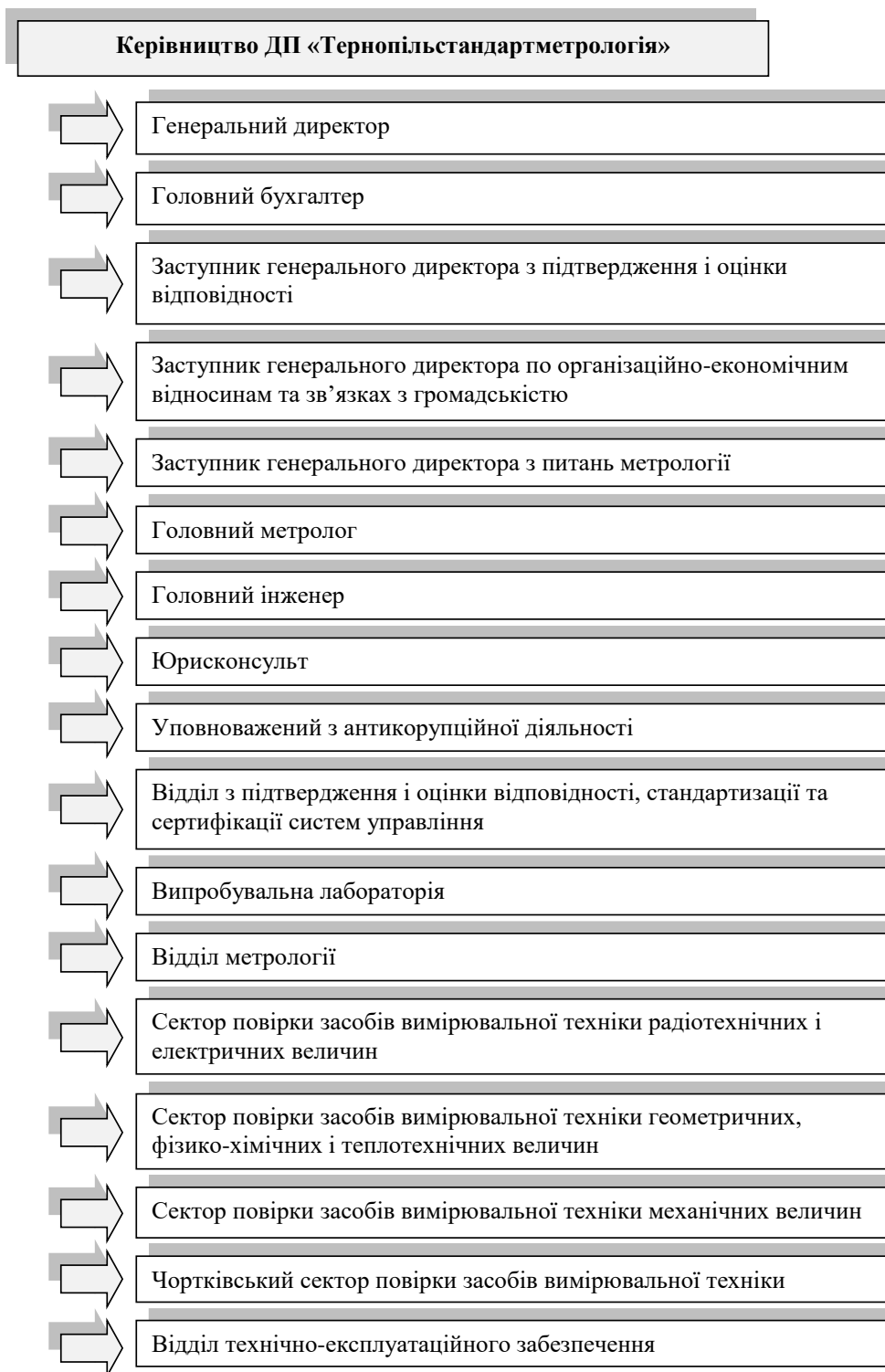


Рисунок 4.1 – Основні відділи та основні сектори ДП «Тернопільстандартметрологія»

Також, керівництво здійснює, так званий, поточний та оперативний контроль щодо дотримання працівниками даної організації правил техніки безпеки та правил поведінки на власних робочих місцях.

Доцільно зауважити, що у відповідності до специфіки діяльності на ДП «Тернопільстандартметрологія», персонал даної організації проходить, згідно встановленого графіка, плановий медичний одяг, а також всі працівники даної організації, відповідно до власних умов праці, забезпечуються певними спецзасобами, зокрема, спецодягом.

Основну (загальну) відповідальність за дотримання та порушення правил щодо охорони здоров'я та техніки безпеки несуть генеральний директор та його заступники. Особисту відповідальність за дотримання та виконання правил щодо охорони праці та техніки безпеки несуть всі працівники даної організації.

ДП «Тернопільстандартметрологія» має власний план будівлі на випадок евакуації персоналу, а також дана організація оснащена протипожежним щитом.

У зв'язку з епідеміологічною ситуацією в країні та світі, спричинену COVID-19, на даному ДП «Тернопільстандартметрологія» починаючи від 18.03.2020 р. і по 31.12.2020 р., керівництвом запроваджено ряд певних додаткових обмежувальних заходів у власній діяльності, про що офіційно повідомлено на власному сайті організації, з метою протидії нерозповсюдження вірусу як серед персоналу, так і серед клієнтів (споживачів послуг) [49].

Отже, дослідивши стан щодо забезпечення охорони праці на ДП «Тернопільстандартметрологія» можна зробити висновок, що дане підприємство є достатньо укомплектованим та забезпеченим відповідними засобами захисту. Також, з врахуванням епідеміологічної ситуації, яка має місце на даний час, доцільно застосовувати на даному підприємстві, безпосередньо для його персоналу, який працює на робочих місцях, проведення вологого прибирання приміщень та прилеглих територій протягом кожних двох годин та їх провітрювання для підтримки чистоти повітря. Крім цього, для забезпечення захисту працівників встановити певні пункти із захисними засобами (антибактеріальні спреї, одноразові медичні рукавички, маски, респіратори тощо).

4.2 Застосування основних способів підвищення стійкості роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій

Діяльність будь-якого підприємства в умовах надзвичайних ситуацій, перш за все, повинна опиратися на забезпечення дотримання та виконання вимог статті 20 Кодексу цивільного захисту України (№ 5403-VI від 02.10.2012 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-IX) [50].

Якщо вже відбулася якась певна надзвичайна ситуація, то першим етапом на шляху її ліквідації або усунення наслідків виступає оцінка основних факторів, що спричинили виникнення такої події. Такими факторами можуть бути наступні: зброя масового ураження (біологічна, хімічна, ядерна), різного роду виробничі техногенні аварії та стихійні лиха тощо.

На наступному етапі для забезпечення стійкості роботи підприємства необхідно чітко організувати та ефективно застосувати ряд важливих заходів, основними серед яких є:

- організаційні заходи;
- інженерно-технічні заходи;
- технологічні заходи.

Що стосується здійснення та проведення на підприємстві організаційних заходів, то тут необхідна чітка підготовка керівників відділів та секторів щодо виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт на основі формування певних служб по ліквідації та зменшення впливу надзвичайної ситуації на основі наявного персоналу організації, з врахуванням забезпечення чітких та безперервних комунікативних зав'язків у цілому.

Запровадження інженерно-технічних заходів на підприємстві має за мету сприяти забезпеченню підвищення умов стійкості як різного роду виробничих споруд, так і виробничого обладнання та устаткування, основних комунікаційних зав'язків самого функціонуючого об'єкта в загальному, тобто, за можливості, сприяти безперервній його діяльності.

Заходи технологічного характеру покликані сприяти підприємству в допомозі щодо забезпечення безперервності його роботи в умовах надзвичайної

ситуації шляхом або повного забезпечення ефективного функціонування наявних технологічних процесів та виробничого режиму, або, згідно наявної ситуації, перетворення певних елементів виконання технологічних функцій в ручний режим їх виконання.

Також, крім цього, необхідним етапом щодо забезпечення підвищення стійкості роботи підприємства за умов настання надзвичайних ситуацій, необхідно враховувати основні умови діяльності та функціонування даного об'єкта, а також вплив, згідно часового фактору, на виконання функцій та, на життя власних працівників. Тому, важливим моментом є вміння вчасно забезпечити суттєвий, необхідний та першочерговий захист персоналу та його життєдіяльність в умовах такої ситуації. Наступним кроком є забезпечення захисту цінних та унікальних видів обладнання та устаткування, що є на даному підприємстві.

Подальшими діями повинні бути застосовані, на основі вище перелічених етапів, заходи щодо забезпечення стійкості, а також, за можливості, безперебійності діяльності підприємства з врахуванням надійності систем зав'язків в цілому та комунікаційних процесів, зокрема [51].

Крім цього, варто зауважити, що для того, щоб зуміти пристосуватися та володіти певними знаннями щодо того, як правильно працювати в час настання надзвичайних подій, керівництву даного підприємства потрібно проводити чіткий періодичний інструктаж власного персоналу на основі імітаційної моделі поведінки в певних умовах виникнення надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Представлене дослідження присвячене вирішенню проблематики, що стосується управлінської діяльності підприємства в умовах кризи.

Відображені в даному дослідженні ряд теоретичних та методико-прикладних положень і пропозицій, посприяли усесторонньому обґрунтуванню теоретичних аспектів дослідження управлінської діяльності підприємства в умовах кризи, здійсненню оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства в умовах кризи, а також представленню основних шляхів вдосконалення управлінської діяльності підприємства в умовах кризи.

Отримані, в ході проведення даного дослідження, основні результати дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено, що суть управлінської діяльності підприємством в умовах кризи та кризових явищ полягає, перш за все, в забезпеченні таких умов функціонування фірм та організацій, коли управлінські, фінансові, маркетингові, кадрові та інші проблеми не мають постійного характеру і досить швидко вирішуються за допомогою спеціальних заходів, зокрема, чітких управлінських рішень.

2. Виявлено, що саме антикризове управління повинно бути спрямоване на стабілізацію ризикових ситуацій, підвищення керованості, тобто адекватної реакції організації на управлінські рішення. Адже, антикризовий менеджмент являє собою комплексну структуровану систему управління організацією, яка повинна не тільки усувати, а й запобігати несприятливим явищам, що виникають.

3. Проаналізувавши результати коефіцієнта оборотності оборотних активів за 2017-2019 роки виявлено, що, по-перше, за 2019 рік на даному підприємстві на кожну 1 грн. його оборотних активів за цей період надано (продано) послуг (товарів, робіт) лише в розмірі суми 6,32 грн. (тобто на -3,12 грн. менше, ніж у 2018 році), протягом 2018 року – на суму 9,44 грн. (тобто на 0,61 грн. більше, ніж за 2017 рік), протягом 2017 року – на суму 8,83 грн. По друге, видно, що

позитивна динаміка даного показника присутня протягом 2018 року (9,44) відносно результату за 2017 рік (8,83) та становить 0,61 пункт. За 2019 рік (6,32) спостерігається вже дещо спадна тенденція результату цього фінансового показника відносно його результату за 2018 рік (9,44), тобто на -3,12 пункти.

4. Проаналізувавши результати коефіцієнта власних оборотних коштів виявлено, що його динаміка за весь аналізований період (2017-2019 роки) має негативну тенденцію до спаду власних значень. І, якщо, за 2018 рік (670,9 тис. грн.) відбулося незначне скорочення даного показника – на -68,1 тис. грн. (-9,22 %), відносно результату за 2017 рік (739,0 тис. грн.). То за 2019 рік (9,7 тис. грн.) – скорочення результату відбулося дуже стрімко, тобто на -661,2 тис. грн. (-98,55 %), в порівнянні зі значенням 2018 року. Дана ситуація пояснюється тим, що за 2019 рік на даному об'єкті дослідження відбулася поява нематеріальних активів на суму 1144,2 тис. грн., чого не спостерігалось протягом 2017-2018 років. Також, у звітному періоді значно збільшилася сума зносу основних засобів (на 9,53 %) відносно результату за 2018 рік. Крім цього, протягом 2019 року сума додаткового капіталу на підприємстві зросла тільки на 0,94 % порівняно із його результатом 2018 року.

5. Досліджено, що наявні фінансові ризики існують в допустимих межах щодо діяльності даного підприємства. За таких фінансово-економічних умов, дане підприємство може залучати кредитні ресурси зі сторони для здійснення та забезпечення ефективної власної діяльності на перспективу. Про, що свідчить і той факт, що за 2017-2019 роки сума загальних доходів є більшою, та переважає суму загальних витрат на даному підприємстві. Протягом 2017 року загальна сума доходів переважала загальну суму витрат на 6,45 %; протягом 2018 року – на 5,79 %; протягом 2019 року – на 4,92 %.

Окрім цього, зроблені вище висновки даного дослідження посприяли виділенню наступних пропозицій, а саме:

1. Використовуючи песимістичний та оптимістичний сценарії розвитку майбутніх подій на основі чотирьохфакторної моделі Е. Альтмана для невиробничих підприємств (1993 р.), здійснено прогноз результату Z-показника за

оптимістичним сценарієм розвитку подій на даному підприємстві, який засвідчив про його зростання до 5,1932 позиції, в той же час, результат Z-показника згідно песимістичного сценарію розвитку подій відобразив його скорочення до 4,8972 місця. Проте, і той, і інший сценарії розвитку подій відображають досить малу ймовірність виникнення банкрутства на даному досліджуваному підприємстві протягом 2020 року. Отже, за яким би сценарієм не розвивалася загальна фінансова ситуація, на цьому підприємстві збережеться відносна фінансова стабільність. Даний фінансовий момент варто вважати позитивним, адже, це не спричинить істотних втрат та негативної фінансової ситуації на даному підприємстві.

2. На основі оцінки стану ліквідності підприємства представлено прогностичну модель щодо залежності між зміною суми грошових коштів та зміною результатів фінансового показника абсолютної ліквідності, в якій результат коефіцієнта детермінації є рівним 0,9547 або 95 %, що вказує щільність зв'язку між даними досліджуваними фінансовими показниками є досить високою. А, також представлено і прогностичну модель залежності між зміною суми поточних зобов'язань та зміною результатів фінансового показника абсолютної ліквідності, де результат коефіцієнта детермінації зупинився на рівні 0,9568 або 96 %, що також означає високу щільність зв'язку між даними досліджуваними фінансовими показниками.

3. Представлено та обґрунтовано формування антикризової стратегії для даного підприємства на основі трьох взаємопов'язаних стадій: впровадження та розвитку, стабілізації та адаптації, яка повинна допомогти підприємству як пристосуватися, так і адаптуватися до даних умов, спричинених вірусом, а також забезпечити здійснення власної діяльності із забезпечення отримання позитивних результатів. Для оцінки економічної ефективності такої стратегії застосовано модель залежності між часовим періодом та зміною результатів чистого прибутку, результат коефіцієнта детермінації якої встановлено на рівні 0,9781 або 98 %, що свідчить про високу щільність зв'язку, а також те, що дана прогностична модель адекватна реальній дійсності.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. № 2 (17). 2015. С. 914-918.
2. Мельник Т.С. Антикризова стратегія як необхідна умова ефективного антикризового управління. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». № 31. 2015. С. 237-245.
3. Сарай Н.І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: Навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2016. 231 с.
5. Діючі нормативно-інструктивні матеріали та законопроекти, що знаходяться на розгляді. URL: <http://www.liga.net>.
6. Галузеві аналітичні огляди кон'юнктури відповідних сегментів ринку. URL: <http://www.business.ua>.
7. Мазнев Г.Є. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17.
8. Ляшенко Н.В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>.
9. Гончар І.О. Інструменти антикризового менеджменту як фактор виживання ТНК. URL: <http://www.sworld.com.ua/konferm1/67.pdf>.
10. Гаврильченко О.В. Сучасні інструменти антикризового управління підприємством. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13155/1/Gavrilchenko.pdf>.
11. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг підприємницької діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 381-384.
12. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 180 с.

13. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
14. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. Вип. 1. С. 161-170.
15. Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. ОРІДУ. Вип. 4(68). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. 136 с.
16. Управление организацией в условиях кризиса. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1883Translate>.
17. Шнайдер І.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. URL: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58666.doc.htm.
18. Кузнякава Т.В. Сутність, завдання і місце інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 1 (44). С. 37-45.
19. Ткачова Н.М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 124-130.
20. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31.
21. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
22. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis Management. CzOTO. 2019. Volume 1 (1). P.406-411.
23. Zamoum Khaled, Gorpe Tevhide Serra. Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. IntechOpen. 2018. P.203-217. URL: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>
24. Davydenko, N. M. (2015). «Anti-crisis financial management at the enterprise». Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i

pryrodokorystuvannya Ukrayiny. Seriya : Ekonomika, ahrarnyy menedzhment, biznes. Issue 211 (1). pp. 76-80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29__17.

25. Shevchuk, V.V. (2015). «The use of preventive crisis management to stabilize the market position of the enterprise». *Biznesinform*. 2015, no 5. pp. 264-268.

26. Jereb, Borut and Wrzalik, Artur (2019). «Use of Expert Systems in Crisis Management». *CzOTO*. Issue 1 (1). pp. 406-411.

27. Zamoum, Khaled and Gorpe, Tevhide Serra. (2018). *Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises*. IntechOpen. pp.203-217. Available at: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>.

28. Міхова А.В. Антикризове управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи. URL: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.htm.

29. Юрик Н., Стельмах Д. Огляд сучасних технологій менеджменту в Україні. Збірник тез Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання», 26-27 квітня 2018 року. Т.: ТНТУ, 2018. Том 2. С. 64-65.

30. Юрик Н.Є., Пастух Х.Р. Особливості розвитку публічної організації в сучасних економічних умовах. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя (100 річчя з дня смерті), 22-24 травня 2018. Т.: ТНТУ, 2018. С. 344-345.

31. Юрик Н., Романюк О. SWOT-аналіз в діагностуванні стану організації. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки», 27-28 квітня 2017 року. Т.: ТНТУ, 2017. С. 77-78.

32. Юрик Н.Є., Котовська І.В. Необхідність створення комплексної системи антикризового менеджменту. Матеріали наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя, 17-18 травня 2017 року. Т.: ТНТУ, 2017. С. 229-230.

33. Юрик Н., Пельчер М. Причини виникнення та шляхи подолання кризового стану вітчизняних підприємств. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку», 25 березня 2016 року. Т., 2016. С. 88.

34. Юрик Н., Котовська І. Інноваційні підходи до управління персоналом на сучасних підприємствах. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року. Т.: ТНТУ, 2016. С. 249-250.

35. Юрик Н., Сухий Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. Матеріали міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні», 21 травня 2019 року. Т.: ТНТУ, 2019. С. 69-70.

36. Юрик Н.Є., Сухий Н.П. Оцінка динаміки розвитку технічних випробувань та досліджень в Україні. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (Одеса, 18 вересня 2020 р.). Дніпро: Середняк Т.К., 2020. С. 155-157.

37. ДП «Тернопільстандартметрологія»: Про підприємство: Історія. URL: <http://tercsm.te.ua/history/>.

38. ДП «Тернопільстандартметрологія»: Фінансова звітність за 2019 рік. URL: <http://tercsm.te.ua/wp-content/uploads/2020/05/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B7%D0%B0-2019-%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>.

39. ДП «Тернопільстандартметрологія»: Фінансова звітність за 2018 рік. URL: <http://tercsm.te.ua/wp-content/uploads/2019/03/%D1%80%D1%96%D0%BA-2018.pdf>.

40. ДП «Тернопільстандартметрологія»: Фінансова звітність 2017 року: Баланс. URL: <http://tercsm.te.ua/zvitnist/>.

41. ДП «Тернопільстандартметрологія»: Фінансова звітність 2017 року: Фінансові результати. URL: <http://tercsm.te.ua/zvitnist/>.

42. Financial analysis online. URL: <https://www.finalon.com>.

43. ДП «Тернопільстандартметрологія»: Нові послуги. URL: <http://tercsm.te.ua/novi-poslugy/>.

44. Модель Альтмана. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C_%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B0.

45. Закон України «Про охорону праці» (№ 269-ХІІ від 14.10.1992 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ): веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

46. Конституція України (№ 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р., поточна редакція станом на 01.01.2020 р. на підставі 27-ІХ): веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

47. Кодекс законів про працю України (№ 322-08 від 10.12.1971 р., поточна редакція станом на 25.10.2020 р. на підставі 931-ІХ): веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

48. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (№ 1104-ХІV від 23.09.1999 р., поточна редакція станом на 25.10.2020 р. на підставі 931-ІХ): веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>.

49. ДП «Тернопільстандартметрологія»: Керівництво центру. URL: <http://tercsm.te.ua/ker/>.

50. Кодекс цивільного захисту України (№ 5403-VI від 02.10.2012 р., поточна редакція станом на 16.10.2020 р. на підставі 124-ІХ): веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

51. Стеблюк М.І. Цивільна оборона та цивільний захист: Підручник. URL: https://pidru4niki.com/1584072021204/bzhd/tsivilna_oborona_ta_tsivilniy_zahist.

ДОДАТКИ