

## ОЦІНКА ЧУТЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИЗИКУ

*Розглянуто питання оцінки ефективності різних напрямів діяльності підприємства. Запропоновано методичні підходи до оцінки чутливості окремих видів діяльності до ризику на основі оцінки показників дохідності та прибутковості. Виділено основні напрями оцінки чутливості різних об'єктів до ризику.*

*The issue of estimation of efficiency of different directions of enterprise's activity is considered. Methodical approaches are offered to the sensitivity analysis of separate types of activity on the basis of estimation of indexes of profitability. Basic directions of sensitivity analysis of different objects are determined.*

Проблема оцінювання результативності діяльності підприємницьких систем завжди була актуальною в економічній науці. Потреба її вирішення виникає на різних рівнях управління економікою – від власників приватного підприємства до керівників держави. Термін “результат” може розглядатись як наслідок зміни стану певного об'єкта, зумовлений здійсненням виробничо-комерційної операції. Якщо провести математичну аналогію, то результат – приріст деякої змінної або різниця між її попереднім і наступним значеннями. Зрозуміло, що значення цього приросту може бути як додатнім, так і від'ємним або взагалі нульовим. Аналогічно й результат може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Утім, останній випадок, а саме нульовий результат, можна в конкретних умовах вважати або позитивним, або негативним результатом і окремо не розглядати.

Таким чином, існують як об'єктивна зміна стану певної системи (об'єкта), так і її оцінка. Ця оцінка може мати кількісний і якісний характер. Типовим прикладом якісних оцінок може бути розподіл множини результатів на позитивні, негативні та нейтральні. Кількісне ж оцінювання здійснюється за допомогою різноманітних показників, які можна поділити на дві великі групи: загальні і часткові.

Результатами здійснення підприємством різних напрямів виробничо-комерційної діяльності можуть бути обсяги виготовленої чи реалізованої продукції в натуральному чи вартісному (за чистою доданою вартістю, собівартістю, оптовими чи роздрібними цінами) виразі або прибуток (валовий, операційний, фінансовий, чистий). Але ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги зробити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Звідси, для отримання об'єктивної діагностики результативності підприємства необхідно також враховувати оцінку тих витрат, що дали змогу отримати ті чи інші результати.

Реалізацію підприємницької діяльності забезпечує поєднання факторів, що його визначають: засобів праці (основні фонди), предметів праці (оборотні фонди), робочої сили (трудова ресурси). Крім того, істотно на виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тобто, як оцінку витрат логічно обрати комплексну дію всіх перелічених ресурсів. Загальна методологія визначення результативності може бути формалізована таким співвідношенням:

$$R = \frac{P}{B},$$

де  $R$  – результативність (ефективність);  $P$  – результат (ефект);  $B$  – витрати (ресурси).

При цьому необхідно враховувати, що, як правило, перелік ресурсів підприємства, котрі визначають його результативність, не є невичерпним і не альтернативним. Також в конкретних умовах на ефективність діяльності підприємства можуть чинити істотний вплив інші фактори (як внутрішні так і зовнішні).

Загалом питання стосовно того, що вважати результатами виробництва, а що – витратами, які зумовили появу цих результатів, є дискусійними. Учені-економісти висунули чимало пропозицій стосовно вирішення цього питання [1–3]. Але з усієї їх множини найбільш обґрунтовані точки зору можна об'єднати в межах таких трьох підходів:

- 1) ресурсний – економічний результат порівнюється з економічною оцінкою ресурсів, які було задіяні;
- 2) витратний – економічний результат порівнюється з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;
- 3) ресурсно-витратний, що як це видно з самої назви, є певним компромісом між двома попередніми. Тобто до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат. Проте застосування цього підходу має бути зваженим і обережним, адже виникає проблема подвійного рахунку, а також значного впливу галузевих особливостей діяльності (фондомісткості, капіталомісткості, трудомісткості тощо).

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і доцільність застосування того чи іншого визначається конкретними обставинами й поставленими завданнями.

Щодо чисельника формули ефективності також можна виділити три найзагальніші підходи.

1. За результат приймається валова вартість створеного за повний період продукту (наприклад, виготовлена або реалізована продукція за оптовими цінами). При оцінюванні використовуються показники дохідності.

2. Результатом виступає прибуток. Це досить поширений підхід і при його застосуванні формується множина показників рентабельності, коли прибуток співвідноситься з собівартістю, або з вартістю основних фондів, або з величиною активів підприємства, чи його капіталом тощо. При розрахунку рентабельності у чисельнику формули можна використовувати різні величини прибутку:

– валовий прибуток – враховується лише один напрям діяльності підприємства (основна діяльність), не враховуються адміністративні, збутові, інші операційні витрати, інші операційні доходи, фінансові доходи і витрати (саме вони включають витрати на обслуговування кредиту) тощо. Для багатьох підприємств валовий прибуток може значно відрізнятись від чистого прибутку. Крім податку, вагоме місце займають адміністративні витрати для великих промислових підприємств, збутові витрати для всіх підприємств в умовах конкуренції. Якщо підприємство займається фінансовою і інвестиційною діяльністю, то значний вплив на результати здійснює величина фінансових доходів і витрат (Звіт про фінансові результати (ЗФР), ряд. 050/055);

– операційний прибуток – враховується тільки операційна діяльність, не враховується фінансова і надзвичайна діяльність (ЗФР, ряд. 100/105);

– операційний прибуток + прибуток від фінансової діяльності – не враховується надзвичайна діяльність (ЗФР, ряд. 170/175);

– операційний прибуток + прибуток від фінансової діяльності + надзвичайний прибуток (ЗФР, ряд. 170/175 + 200 – 205).

3. За результат приймається сума прибутку та амортизації. З точки зору попереднього підходу підприємство, яке має збиток, тобто від'ємну величину прибутку (що визначаються за тією або іншою законодавчо визначеною методологією), автоматично є нерентабельним, а отже, й неефективним. Але для перехідної економіки, у якій відбуваються інтенсивні трансформаційні процеси, на думку деяких економістів, ефективною, тобто результативною, може вважатися діяльність і такого підприємства, яке не може забезпечити певного відтворення своїх ресурсів, передусім основних фондів. Ідеться про те, що втрати суспільства в разі ліквідації такого підприємства будуть все ж більшими ніж тоді, коли воно продовжуватиме діяльність до повного спрацювання своїх основних фондів. Але одночасно постає питання: якщо у чисельнику до величини прибутку додається сума амортизації (ЗФР, ряд. 260) чи доцільно дану величину віднімати із знаменника (від загальної суми витрат).

Розглядаючи підходи щодо оцінки результативності діяльності підприємства, ми говорили як про показники, що обчислюються у величині обсягу виробництва так і обсягу реалізації продукції. Але необхідно підкреслити, що доходом і прибутком у ринкових умовах можна вважати не ту величину, що на папері (одержану в результаті математичних розрахунків), а ту, яка була одержана в результаті реалізації продукції.

Для діагностики фінансових результатів різних напрямів діяльності підприємства ми пропонуємо використовувати цілу множину показників дохідності і рентабельності (детально порядок розрахунку [4]).

Порівнюючи можливості використання для діагностики фінансових результатів різних напрямів діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки:

1) показники дохідності здійснюють зіставлення рівня сукупних доходів і витрат, тобто показують скільки гривень доходу від даного напрямку діяльності було одержано на 1 гривню витрат. Цей показник є стимулятором при оцінюванні на відміну від відомого оберненого показника “витрати на 1 гривню”, що надає ширші можливості при прогнозуванні і ранжуванні діяльності підприємства. Дохідність завжди буде набувати значення більше від нуля. Виходячи із величини дохідності, можна зробити такі висновки про результативність діяльності:

– дохідність менша за одиницю – доходи від даного напрямку діяльності не покривають витрати, тобто підприємство отримує збитки; величину збитків на 1 гривню витрат можна визначити, віднявши одиницю від величини дохідності;

– дохідність дорівнює одиниці – доходи від даного напрямку діяльності дорівнюють витратам, тобто підприємство знаходиться у точці беззбитковості;

– дохідність більша за одиницю – доходи від даного напрямку діяльності перевищують витрати, тобто підприємство отримує прибуток; величину прибутку на 1 гривню витрат можна визначити, віднявши одиницю від величини дохідності;

2) показники прибутковості (рентабельності) порівнюють рівня прибутку і витрат, тобто показують скільки гривень прибутку від даного напрямку діяльності було одержано на 1 гривню витрат. Прибутковість може набувати значення як більше, так і менше від нуля. Виходячи із величини прибутковості, можна зробити такі висновки про результативність діяльності:

– прибутковість менша за нуль – доходи від даного напрямку діяльності не покривають витрати, тобто підприємство отримує збитки;

– прибутковість дорівнює нулю – доходи від даного напрямку діяльності дорівнюють витратам, тобто підприємство знаходиться у точці беззбитковості і прибуток дорівнює нулю;

– прибутковість більша від нуля – доходи від даного напрямку діяльності перевищують витрати, тобто підприємство отримує прибуток.

Комплексна діагностика фінансових результатів діяльності підприємства дасть змогу виявити неефективні напрямки діяльності, які потребують збільшення доходів, зменшення витрат, або сигналізують про низьку результативність діяльності деяких економічних служб підприємства. Це потребує більш детального аналізу і вивчення, але уже за даними управлінської звітності на підприємстві.

Як правило, валовий прибуток значно перевищує операційний прибуток. На величину прибутку від фінансово-інвестиційної діяльності підприємств різного виду діяльності або розміру позначається наявність і ефективність фінансової діяльності. При цьому величина загального (балансового) прибутку може як збільшуватись (фінансові витрати менші ніж фінансові доходи) або зменшуватись.

Оцінювання окремих напрямів діяльності проведемо за даними машинобудівного підприємства Хмельницької області (табл. 1).

Таблиця 1

**Фінансові результати діяльності підприємства**

Показник	Код рядка	Рік					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	33066	45832	64523	82576	132605	163642
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	25348	36114	52255	68849	113063	144139
Валовий прибуток (збиток)	050	7718	9718	12268	13727	19542	19503
Інші операційні доходи	060	21304	27861	36803	45004	61136	79548
Адміністративні витрати	070	3385	3976	4951	5208	6010	8073
Витрати на збут	080	1722	2024	2265	2707	4063	3389
Інші операційні витрати	090	22814	30610	40236	48891	64950	84477
Фінансовий результат від операційної діяльності	100	1101	969	1619	1925	5655	3112
Дохід від участі у капіталі	110						
Інші фінансові доходи	120						
Інші доходи	130	1026	10568	11559	285	1303	1069
Фінансові витрати	140	623	680	550	854	1326	2278
Втрати від участі в капіталі	150						
Інші витрати	160	847	9129	10805	359	1551	741
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	170	657	1728	1823	997	4081	1162

Результати розрахунку показників дохідності та прибутковості (рентабельності) зведено у таблицю 2.

Таблиця 2

**Оцінка дохідності та прибутковості діяльності**

Показник	Рік					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Дохідність виробничої діяльності	1,304	1,269	1,235	1,199	1,173	1,135
Прибутковість виробничої діяльності	0,304	0,269	0,235	0,199	0,173	0,135
Дохідність виробничо-комерційної діяльності	1,086	1,088	1,085	1,076	1,077	1,052
Прибутковість виробничо-комерційної діяльності	0,086	0,088	0,085	0,076	0,077	0,052
Дохідність іншої операційної діяльності	0,934	0,910	0,915	0,920	0,941	0,942
Прибутковість іншої операційної діяльності	-0,066	-0,090	-0,085	-0,080	-0,059	-0,058
Дохідність операційної діяльності	1,021	1,013	1,016	1,015	1,030	1,013
Прибутковість операційної діяльності	0,021	0,013	0,016	0,015	0,030	0,013
Дохідність фінансово-інвестиційної діяльності	0,698	1,077	1,018	0,235	0,453	0,354
Прибутковість фінансово-інвестиційної діяльності	-0,302	0,077	0,018	-0,765	-0,547	-0,646
Дохідність звичайної діяльності	1,012	1,021	1,016	1,008	1,021	1,005
Прибутковість звичайної діяльності	0,012	0,021	0,016	0,008	0,021	0,005

Аналіз одержаних показників дає змогу зробити такі висновки:

- для більшості показників характерна тенденція до погіршення значень;
- інші операційні доходи не покривають інші операційні витрати протягом усіх досліджуваних періодів, що свідчить про неефективність вказаного виду діяльності. Частка інших операційних доходів у загальній сумі доходів від операційної діяльності знижується від 39,2 % у 2004 до 32,7 % у 2008 р.;

– неефективною є також фінансово-інвестиційна діяльність, передусім за рахунок збільшення величини фінансових витрат (зростання величини короткострокового кредиту і відповідно витрат на його обслуговування);  
– показники дохідності та прибутковості звичайної діяльності погіршуються (винятком є 2005 та 2008 рр.).

Проведемо аналіз стійкого розвитку окремих напрямів діяльності підприємства (виробнича, виробничо-комерційна, інша операційна та фінансово-інвестиційна).

Для проведення діагностики чутливості впливу при оцінці ризику найкраще застосовувати загальновідомі показники статистичного методу оцінки ризику [5–8]. Залежно від ступеня деталізації перелік критеріїв ризику може збільшуватись чи зменшуватись.

Базовими показниками вважаємо розмах і коефіцієнт варіації та коефіцієнт сподіваних втрат. Інші критеріальні оцінки менше застосовуються, зокрема у випадках поглибленого аналізу за умови рівних значень базових показників.

Оцінку чутливості окремих напрямів діяльності підприємства проведемо за даними машинобудівного підприємства Хмельницької області (табл. 1, 2).

Таблиця 3

**Оцінка чутливості окремих напрямів діяльності (за показником розмах варіації)**

Показник	Значення	Ранг показника	Ранг виду діяльності
Дохідність виробничої діяльності	0,138746	5	
Прибутковість виробничої діяльності	0,771388	3	5
Дохідність виробничо-комерційної діяльності	0,0339833	3	
Прибутковість виробничо-комерційної діяльності	0,4741299	2	2
Дохідність іншої операційної діяльності	0,0339368	3	
Прибутковість іншої операційної діяльності	0,4310683	1	1
Дохідність операційної діяльності	0,0167996	2	
Прибутковість операційної діяльності	0,9451335	4	3
Дохідність фінансово-інвестиційної діяльності	1,3179164	6	
Прибутковість фінансово-інвестиційної діяльності	2,3349305	6	6
Дохідність звичайної діяльності	0,0163633	1	
Прибутковість звичайної діяльності	1,1941026	5	3

Проведемо аналіз чутливості окремих напрямів діяльності за показниками розмаху варіації у відносному виразі та коефіцієнта варіації. Ранжування було здійснено спочатку окремо по групі показників дохідності та прибутковості, а потім визначено ранг виду діяльності на основі часткових рангів.

Як свідчать результати розрахунків (табл. 3 та 4), найбільш чутливим видом є фінансово-інвестиційна діяльність (для нефінансових підприємств) та виробнича діяльність. Нестабільність фінансово-інвестиційної діяльності спричинила наявність статті фінансових витрат, що відображають величину сплати відсотків за кредити та інші витрати на обслуговування боргу.

Таблиця 4

**Оцінка чутливості окремих напрямків діяльності (за показником коефіцієнт варіації)**

Показник	Значення	Ранг показника	Ранг виду діяльності
Дохідність виробничої діяльності	0,04685623	5	
Прибутковість виробничої діяльності	0,26050714	3	5
Дохідність виробничо-комерційної діяльності	0,0114291	4	
Прибутковість виробничо-комерційної діяльності	0,15945698	1	1
Дохідність іншої операційної діяльності	0,01351333	4	
Прибутковість іншої операційної діяльності	0,17164772	2	3
Дохідність операційної діяльності	0,00581346	1	
Прибутковість операційної діяльності	0,32706202	4	1
Дохідність фінансово-інвестиційної діяльності	0,50221544	6	
Прибутковість фінансово-інвестиційної діяльності	0,88976671	6	6
Дохідність звичайної діяльності	0,0061716	2	
Прибутковість звичайної діяльності	0,45036928	5	4

Для більшості підприємств характерною є наявність короткострокових кредитів банків, кошти яких використовуються для здійснення поточної (виробничо-комерційної) діяльності для поповнення власних обігових коштів. Вважаємо за доцільне розділити статтю “Фінансові витрати” у звіті про фінансові результати (код рядка 140) на дві частини. Одну частину (фінансові витрати з обслуговування короткострокових кредитів) враховувати при визначенні прибутку від операційної діяльності (код рядка 100/105), а іншу (фінансові витрати по обслуговуванню середньо- та довгострокових кредитів) – при оцінюванні ефективності фінансово-інвестиційної діяльності підприємства.

Значна чутливість виробничої діяльності пояснюється випереджаючим зростанням величини собівартості реалізованої продукції (випередження темпів зростання собівартості реалізованої продукції порівняно з чистим доходом становило від 3,6 % до 4,1 % за досліджуваний період). Подальший поглиблений аналіз даних підприємства виявив дію таких основних факторів:

- значна питома вага змінних витрат у собівартості реалізованої продукції;
- випереджаючий приріст витрат на матеріально-енергетичні ресурси (питома вага у загальній сумі операційних витрат зросла від 62,4 % у 2007 р. до 77,7 % у 2009 р., аналогічну тенденцію можна спостерігати і у розрізі даних по машинобудівних підприємствах України);
- відставання індексів цін на готову продукцію від цін на сировинні ресурси.

Таблиця 5

## Напрями проведення діагностики чутливості до ризику на мікрорівні

Група ризику	Об’єкт діагностики	Рекомендовані показники для оцінки
Мікроризик	Підприємство (вид діяльності)	– дохідність; – рентабельність
Виробничий	Партнери-постачальники	– обсяги закупівель; – середні закупівельні ціни; – відсоток браку тощо
	Обладнання, технологія	– коефіцієнт завантаження окремих видів обладнання; – відсоток браку; – обсяги шкідливих викидів; – обсяги відходів у виробництві тощо
	Центри відповідальності	– обсяг виробництва, надання послуг; – відсоток виконання плану; – обсяг витрат на утримання; – плинність кадрів; – відсоток забезпеченості працівниками; – показники використання робочого часу тощо
Комерційний	Продукція підприємства	– обсяг виробництва; – обсяг реалізації; – собівартість (окремі види витрат); – середні реалізаційні ціни тощо
	Партнери (посередники, споживачі)	– обсяги продажу; – середні реалізаційні ціни; – кількість укладених договорів за період тощо
Фінансовий	Залучені засоби	– обсяги залучених засобів за видами; – витрати на обслуговування залучених засобів за видами; – обсяги кредиторської заборгованості за видами, строками тощо
	Інвестиції	– дохідність (прибутковість) участі в капіталі за суб’єктами інвестування; – дохідність (прибутковість) фінансових інвестицій за видами цінних паперів; – дохідність (прибутковість) реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів тощо; – показники ефективності інвестиційних проектів

У той же час виробничо-комерційна, операційна діяльність в цілому та звичайна діяльність досить стабільні. Аналіз характеру адміністративних, збутових та інших операційних витрат показав, що більша їх частина є постійними щодо змін чистого доходу, а у разі тенденції до стабільного зростання останнього це значно зменшує операційний ризик. Так за розрахунками, питома вага постійних витрат у адміністративних витратах складає 73,3 %, збутових та інших операційних – відповідно 97,3 % та 97,8 %. У ситуації нестабільних кон’юнктурних змін щодо реалізації продукції це може створити значний ризик, а поки що носить стабілізуючий характер.

Разом з тим, варто вказати на перенесення акцентів в оцінюванні показників дохідності та прибутковості. Для агрегованих видів діяльності (операційна та звичайна) показники дохідності є менш чутливими, на відміну від показників прибутковості. Одержані значення прибутковості (за винятком виробничої діяльності, де врахована не уся величина витрат) мають досить незначні величини – у межах 1–3 %, що свідчить про недостатню величину прибутку для оновлення виробництва, інноваційної діяльності тощо. Аналогічна ситуація характерна сьогодні для більшості промислових підприємств, але кожний конкретний випадок потребує детальної діагностики діяльності та розробки індивідуальних стратегій для окремих суб'єктів господарювання.

За розглянутою вище процедурою оцінювання чутливості до ризику може здійснюватись діагностика з різними рівнями деталізації (див. табл. 5). Залежно від мети дослідження розрахунки виконуються за даними по окремих періодах (роки, квартали, місяці, декади, дні тощо), що дає змогу одержати лише загальну або дуже детально інформацію щодо чутливості до ризику окремих об'єктів дослідження.

Діагностика чутливості до ризику дає змогу виявляти найбільш нестабільні сегменти діяльності підприємства з негативними тенденціями змін. Але її застосування обмежене необхідністю виділення узагальнюючого показника для підприємства, що несе середній рівень ризику, є підсумковим для даного напрямку оцінювання. Таке виокремлення не завжди можливе (або доцільне). У таких випадках можна застосовувати запропоновану модель оцінки чутливості об'єкта дослідження до ризику, яка є універсальною щодо об'єкта дослідження і потребує лише формування критеріальних показників для оцінки.

### Література

1. Наконечна Г. Ф. Показники рентабельності операційної діяльності та їх класифікація / Г. Ф. Наконечна, П. О. Магдійчук // Вісник Хмельницького національного університету. (Сер. "Економічні науки"). – 2005. – № 5. – Т. 2, ч. 2. – С. 72–76.
2. Уманець Т. В. Методологія управління ефективністю роботи підприємства / Т. В. Уманець // Вісник Хмельницького національного університету. (Сер. "Економічні науки"). – 2005. – № 5. – Т. 2, ч. 2. – С. 24–32.
3. Цал-Цалко Ю. С. Статистичний аналіз фінансової звітності : теорія, практика та інтерпретація / Ю. С. Цал-Цалко. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 506 с.
4. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва / В. В. Лук'янова // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – № 4. – С. 110–116.
5. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
6. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків : проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков / НАН України ; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. – Одеса, 2003. – 164 с.
7. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навч. посібник / Н. І. Машина. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 188 с.
8. Тэпман Л. Н. Риски в экономике : учеб. пособие для вузов / Л. Н. Тэпман / [под ред. В. А. Швандара]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.

УДК :658.5

А. М. ТКАЧЕНКО, О. В. КОВАЛЕНКО  
Запорізька державна інженерна академія

## КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті розглядаються теоретико-методологічні основи контролю як однієї з головних функцій антикризового управління.*

*The article is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of control as one of the main functions of crisis management.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визнають як кризовий. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, які мають необхідний потенціал виживання та є стратегічно важливими для країни в цілому або певних регіонів, з іншого боку, зумовили виникнення та поширення нового для України, специфічного за своїми завданнями та функціями виду управління – антикризового, яке істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Задачу виходу з кризи та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств не можна розглядати як стислий у часі одноразовий діловий прийом. Це динамічний процес. Розвиток виробничо-господарських об'єктів може бути здійс-