

Тема 7 Діагностика потенціалу виживання підприємства

7.1 Потенціал виживання підприємства

7.2 Ресурсні передумови виживання підприємства

7.3 Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства

7.1 Потенціал виживання підприємства

Діагностика банкрутства має передбачати не тільки оцінку ймовірності настання цього стану, але й визначення внутрішніх сил протистояння, що наявні у підприємства, завдяки активізації яких ситуація може бути переборена на краще.

Виживання (самозбереження) та розвиток, який забезпечує створення достатнього запасу стійкості для успішного функціонування за умов ринкових відносин є *однією з головних цілей розробки стратегії* діяльності кожного підприємства, незалежно від стану та стадії життєвого циклу, на якому воно перебуває.

Важливо відзначити, що оцінка здатності підприємства до виживання є самостійною проблемою. Банкрутство і виживання обумовлюються різними чинниками та мають досліджуватися автономно один від одного.

Виживання (самозбереження) підприємства розглядається як наявна можливість розвитку ситуації за позитивним сценарієм, наслідком якого є нормалізація стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного господарювання. Для характеристики здатності підприємства до реалізації цієї можливості використовується спеціальний термін – «потенціал виживання».

Сферою застосування категорії «потенціал виживання» є дослідження потенційних можливостей підприємства щодо виходу з кризового стану, оцінка наявності передумов та можливостей до самозбереження господарюючого суб'єкта, відновлення режиму його функціонування відповідно до вимог ринкової економіки.

Основні вимоги (визначені теорією систем), що обумовлюють силу здатності до виживання:

- наявність впорядкованої цілісності, яка є результатом взаємодії окремих елементів підприємства як системи технічних, технологічних, економічних, організаційних, соціальних, екологічних, зовнішніх, внутрішніх, функціональних та інших факторів. Це дозволяє реалізувати найважливішу ознаку цілісності: ціле є більшим, ніж сума елементів, має більшу ефективність, кращі якості;

- здатність до самоадаптації (стабілізації) для збереження стійкості динамічного балансу як у межах самої системи, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем;

- здатність до самоорганізації, під якою розуміється вміння перетворювати

внутрішні обмеження, досягати нових, більш сталих станів, що залишаються стійкими до впливів зовнішнього середовища. *Самоорганізація* – це складне явище, ніж само стабілізація, оскільки вона пов'язана не просто з пристосуванням до змін зовнішнього середовища, а й із здатністю переборювати внутрішні обмеження на якісно новій основі. Тобто здатність до самоорганізації дає змогу реалізувати можливості еволюції у більш життєздатні (стійкі) системи;

- здатність до протидії зростанню ентропії в розвитку системи, проявом якої є збільшення ролі випадковості, зменшення можливості впорядкованості, само стабілізації, самоорганізації, які виникають у процесі життєдіяльності системи, особливо при розширенні меж її діяльності;

- здатність до інновацій (змін); у процесі розвитку будь-якої системи діє основний закон зниження віддачі, ефективності будь-якого економічного явища, його проявом є зниження ефективності використання капіталу, виробничих фондів, зниження прибутків тощо. Життєздатність системи обумовлюється її здатністю отримувати додаткову «енергію» із зовнішнього середовища, яка відтягує наступ ентропії, змінює систему. Це може бути реорганізація економічної структури, залучення додаткового капіталу, нових учасників, здійснення модернізації обладнання, зміна технологій, організаційна перебудова тощо.

Виживання підприємства визначається як такий стан його розвитку, який припускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку: цілеспрямованість, динамізм, керованість.

Потенціал виживання підприємства являє собою сукупність ресурсів і можливостей розвитку з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Він характеризується наявністю у підприємства внутрішніх сил, які забезпечують своєчасну і ефективну адаптацію до змін бізнес-середовища у разі збереження основних законів розвитку: цілеспрямованості, динамізму та керованості.

Основні складові потенціалу виживання підприємства:

- ресурсні передумови виживання підприємства – характеризують наявне ресурсне забезпечення підприємства, відповідність ресурсів стратегічним цілям та кон'юктурі ринку;

- наявні перспективи та можливості розвитку – визначають внутрішні можливості до розвитку, удосконалення його ресурсного забезпечення;

- зовнішні умови бізнесу – відображають стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу.

Здатність до виживання підприємства являє собою результативну оцінку трьох **типів сталості**, які притаманні певній господарській системі, – зовнішньої, внутрішньої та усадкованої.

Зовнішня сталість підприємства досягається зовнішнім управлінням, регулюючими впливами з боку держави. Вона може забезпечуватися

директивними вказівками, визначенням державних замовлень, доступом до пільгових державних кредитів, пільговими умовами оподаткування, адресними дотаціями, субвенціями, списанням боргів тощо. Цей тип сталості забезпечується обмеженому колу підприємств.

Внутрішня сталість підприємства визначається потенціалом підприємства щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх закономірностей руху капіталу, що дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства. Досягнення внутрішньої сталості для більшості підприємств є основною передумовою виживання.

Успадкована сталість підприємства є результатом накопиченого запасу внутрішньої міцності системи, наявності у неї ресурсів для захисту від дестабілізуючих чинників.

Таким чином, здатність до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення внутрішньої й успадкованої сталості. Чим вища сталість підприємства, тим вища імовірність його виживання.

Потенціал виживання визначається:

1) складом та сучасним станом ресурсного забезпечення функціонування системи, яке використовує та обумовлює поточну конкурентоспроможність підприємства;

2) ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства, наявністю стратегічних ресурсів, необхідних для генерування та впровадження стратегії виходу з кризи;

3) спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість (адаптованість) для використання позитивних можливостей, які обумовлюються змінами в зовнішньому середовищі;

4) обсягом генерування чистих грошових потоків у майбутньому та їх достатністю для повного виконання зобов'язань підприємства.

Оцінка потенціалу виживання підприємства потребує проведення наступних досліджень.

1. Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства – це оцінка сукупності ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи. Оцінка наявності ресурсних передумов виживання передбачає: проведення детального аналізу усієї сукупності ресурсів підприємства, діючої організації їх формування та використання; оцінку їх адекватності сучасним вимогам, визначення кількісних та якісних параметрів ресурсів, що забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі за певних умов на певному сегменті ринку.

2. Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу. Метою цієї роботи є оцінка можливостей зростання

основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства та утворення позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства та виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження в перебігу цієї роботи є нереалізовані можливості підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що є або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності.

3. Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики банкрутства об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства. Фактор зовнішнього середовища відіграє важливу роль у виникненні та розвитку кризи в діяльності окремих суб'єктів господарювання, посилює або послаблює перебіг кризи. Якщо в зовнішньому середовищі очікуються позитивні зміни, то є надія на самостійний вихід з кризи. Якщо ж прогнозується погіршення стану зовнішнього середовища, то вірогідне посилення кризи, прискорення та її поглиблення. Це скорочує час для прийняття дієвих рішень по виведенню підприємства з кризи.

Рівень потенціалу виживання (*РПВ*) – комплексний показник здатності підприємства до відновлення життєздатності:

$$РПВ = I_{pnb} \times I_{mp} \times I_{zu}, \quad (7.1)$$

де I_{pnb} – рівень використання ресурсних передумов виживання підприємства;

I_{mp} – рівень використання наявних перспектив та можливостей розвитку підприємства;

I_{zu} – рівень сприятливості зовнішніх умов бізнесу.

Якщо розраховане значення перевищує одиницю – підприємство можна вважати життєздатним; діапазон 0,7 – 1 свідчить, що виживання є сумнівним; якщо менше 0,7 – здатність до виживання відсутня.

7.2 Ресурсні передумови виживання підприємства

Основним елементом, що визначає величину й перспективи розвитку потенціалу виживання підприємства, є ресурсні передумови, які характеризують наявне ресурсне забезпечення підприємства, відповідність ресурсів стратегічним цілям та кон'юктурі ринку. Разом із тим ресурсна база підприємства виступає лише частиною потенціалу виживання і лише опосередковано відображає вплив зовнішніх умов і перспектив розвитку. Перспективи і можливості розвитку визначають внутрішні можливості до розвитку підприємства, удосконалення його ресурсного забезпечення. Зовнішні умови бізнесу відображають стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу.

Підприємство, згідно системного підходу, розглядається як система ресурсів, які вступають до взаємодії та обумовлюють досягнуті результати (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 – Система ресурсів підприємства

Кожен з видів ресурсів визначає певні можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей діяльності, які називаються стратегічними ресурсами виробничої системи.

Основні види стратегічних ресурсів – це спроможність до:

- проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності;
- прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту;
- аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для притягнення необхідних ресурсів;
- висування та реалізації конкурентоспроможних ідей відносно технології та організації ресурсів;
- забезпечення незалежності підприємства від негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування шляхом розробки та реалізації ефективних захисних стратегій;
- підтримання конкурентного статусу підприємства та використання конкурентних переваг у боротьбі за споживача;
- ефективного використання інвестиційних можливостей щодо розвитку інвестиційного потенціалу;

– забезпечення високої ефективності господарювання шляхом пошуку та мобілізації невикористаних резервів, підтримання необхідних темпів розвитку.

Початковим етапом дослідження потенціалу виживання підприємства є дослідження стану та складу ресурсів, що є в його розпорядженні на момент оцінювання.

Структура ресурсного забезпечення для кожного підприємства є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якому воно функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку.

Матеріальні ресурси є обмеженими і часто їх забезпечення супроводжуються проблемою дефіциту, тому необхідним є їх ефективне і раціональне використання, поглиблення переробки та заміна штучно створеними аналогами. Управління даною складовою ресурсного забезпечення діяльності підприємства передбачає постійний процес оптимізації використання та заміни технічної та виробничої складової потенціалу.

Управління *трудовими ресурсами* базується на твердженні, що працівник - важливий фактор виробництва в сучасних умовах, який дає змогу пристосувати його діяльність до вимог зовнішнього середовища. Інформаційноємні галузі (консалтинг, інформаційні системи) вимагає постійної та достовірної інформації про окремі тенденції розвитку економіки не тільки країни, але і світу та висококваліфікованих працівників. В сучасних умовах необхідним є дослідження енергомісткості виробництва і складання бюджету в межах існуючих обмежень. Разом з тим , важливий напрямок розвитку підприємств, для яких пріоритетними є даний вид ресурсу – пошук альтернативних джерел постачання, що забезпечує зменшення залежності від факторів політичного, економічного та міжнародного впливів.

Фінансові ресурси є необхідною умовою розвитку будь-якого підприємства і управління ними зорієнтоване, у першу чергу, на забезпечення стабільних і життєво важливих фінансових потоків, пошук зовнішніх джерел фінансування за умови необхідності, оптимізації структури капіталу.

В сучасних умовах *інноваційні ресурси* забезпечують організації конкурентні позиції та виживання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства кожної галузі характеризується структурою необхідних і доступних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій, оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення певних цілей розвитку. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність

використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності.

Проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства, залежності між обсягом, складом ресурсів та досягнутими результатами діяльності, оцінки достатності ресурсного потенціалу традиційно знаходилися в центрі уваги багатьох дослідників.

Стан ресурсного потенціалу може бути описаний за допомогою кількісних та якісних характеристик. *Кількісні характеристики* необхідні для оцінки обсягів запасів ресурсів та швидкості їхнього зростання. Використання *якісних* дає змогу дати часткову або комплексну оцінку споживчих якостей та ефективності використання окремих видів ресурсів.

Система показників, які можуть використовуватися для характеристики ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена такими показниками:

а) обсяг та склад ресурсів підприємства, що відбивають їхню видову та територіальну структуру;

б) показники оцінки повноти використання окремих видів ресурсів (коефіцієнт повноти використання тощо);

в) показники взаємозамінності ресурсів;

г) показники збалансованості складу ресурсів, які дають змогу виявити та оцінити кількісно необхідність структурних зрушень, надлишок та дефіцит окремих видів ресурсів;

д) показники ефективності використання ресурсів (ресурсовіддача та ресурсомісткість обороту, економія обсягу використання ресурсів у зв'язку з підвищенням ефективності їх використання).

Якщо конкретизувати за видами ресурсів, то:

– ефективність використання матеріальних ресурсів можна визначити через показники матеріаломісткості, глибини переробки сировини, частки відходів;

– ефективність використання трудових ресурсів здійснюється за допомогою показників продуктивності праці, прибутку на одного працівника, частки приросту товарообігу за рахунок збільшення продуктивності праці;

– показниками ефективності використання фінансових ресурсів можуть слугувати прибуток, рентабельність, частка власного капіталу, ліквідність, платоспроможність;

– ефективність використання технічних ресурсів можна розрахувати за допомогою показників фондоозброєності, фондovіддачі, рівня завантаження виробничих потужностей; капіталоємності, капіталовіддачі;

– ефективність використання енергетичних ресурсів потребує визначення показників енергоємності, енергооснащеності, рівня втрат;

– визначити ефективність використання інноваційних ресурсів можна за допомогою показників питомої ваги нових продуктів в асортименті організації,

кількості зареєстрованих патентів, середнього терміну дії патентів організації, кількості раціоналізаторських пропозицій на одного працівника;

– для визначення ефективності використання інформаційних ресурсів можна скористатись такими показниками як рівень інформаційної підтримки діяльності організації, рівень інформаційного оновлення, рівень доступу працівників до інформації, що безпосередньо стосується їх діяльності.

На рисунку 7.2 представлені етапи ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання підприємства.

Ця робота може здійснюватися експертним методом. Його застосування передбачає необхідність попередньої розробки карти оцінювання ресурсів, яка міститиме перелік ресурсів, їхні найважливіші ознаки та встановлені ранги значущості окремих видів ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства.

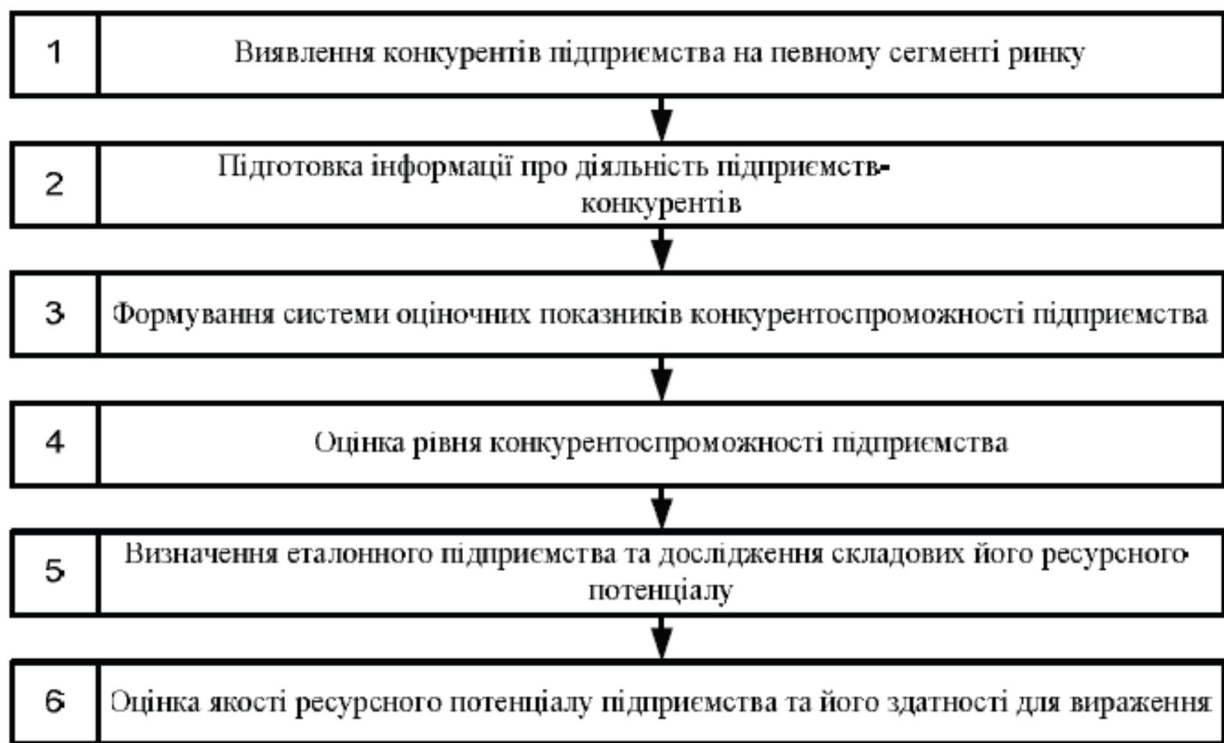


Рисунок 7.2 – Етапи ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання підприємства

Узагальнюючий показник якості ресурсів j -го підприємства можна розрахувати за формулою:

$$Y_{\kappa} P_j = Y_{\kappa} P_{ij} \times R_i, \quad (7.2)$$

де $Y_{\kappa} P_{ij}$ – якість i -го виду ресурсів j -го підприємства порівняно з підприємством еталоном;

R_i – ранг значущості i -го виду ресурсів, визначений експертно.

7.3 Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства

Традиційно вважалося, що свідченням розвитку підприємства є зростання показників його господарсько-фінансової діяльності. Кількісну оцінку можливостей підприємства щодо збільшення обсягів своєї діяльності отримували в процесі планування (розробки системи планів розвитку підприємства). Як відомо, останнім часом методичні підходи до проведення планових розрахунків докорінним чином змінилися. Зміни, що відбулися, пов'язані, по-перше, з розвитком та впровадженням у практику, концептуальних положень стратегічного управління та планування, орієнтацією на стратегічні цілі та завдання підприємства, стан та динамізм змін у зовнішньому середовищі, по-друге, концепції маркетингу, відповідно до якої виробнича діяльність підприємства не є визначальною, підприємство має орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, обсяг та структуру попиту, що є запорукою успішної реалізації товарів (продукції), фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства, що опинилося в кризовому стані, передбачає проведення певних етапів роботи.

1 етап – визначення напрямів дослідження потенційних можливостей розвитку

Вважаємо, що перспективи розвитку дає змогу найбільш повно оцінити така система напрямів дослідження: перспективи розвитку обсягу діяльності (в торгівлі – обсягу товарообороту як результативного показника операційної діяльності торговельного підприємства), перспективи удосконалення ресурсного забезпечення діяльності (з окремих видів ресурсів – матеріальних, товарних, фінансових, трудових), перспективи удосконалення системи управління підприємством.

2 етап – формування системи об'єктів дослідження, що характеризують можливості розвитку підприємства.

Можливості розвитку діяльності підприємства можуть бути охарактеризовані певною системою кількісних та якісних показників.

Розглянемо, як приклад, систему об'єктів дослідження, яка дозволяє оцінити можливості розвитку торговельного підприємства.

Оцінка *перспектив розвитку обсягів торговельної діяльності (товарообороту)* має базуватися на визначенні:

- перспектив зростання інтенсивності потоку покупців у районі діяльності підприємства;
- можливостей регіональної диверсифікації діяльності;
- можливостей збільшення широти, глибини та оновлення асортименту товарів, що реалізуються;

- можливостей забезпечення відповідності товарного асортименту до структури споживчого попиту, тобто закупівлі товарів, що користуються високим та сталим попитом;

- можливостей удосконалення форм та методів торговельного обслуговування запитів відповідно до «цільової аудиторії»;

- можливостей підвищення якості обслуговування тощо.

Удосконалення ресурсного забезпечення обумовлюється, насамперед, наявністю перспектив *удосконалення товарних ресурсів, тобто закупівельною діяльністю* торговельного підприємства, які визначаються:

- наявністю стійких зв'язків з відомими та стійкими у фінансовому відношенні постачальниками (виробниками) товарів;

- можливістю користуватись найефективнішими каналами поширення товарів (доступом до каналу);

- можливістю самостійного проведення зовнішньоекономічних операцій або доступу до імпорتنих товарів на першому етапі їх руху в межах країни (закупівля безпосередньо в учасника зовнішньоекономічної діяльності, а не у посередника);

- можливістю використання системи цінових знижок, що пропонуються постачальниками (залежно від обсягів, ритмічності закупівлі, форми та часу оплати тощо);

- входженням підприємства до складу формальних та неформальних об'єднань підприємств, у складі яких є виробники товарів;

- можливістю торговельного підприємства здійснити інтеграцію «вперед» (організувати власне виробництво товарів або стати співвласником підприємства, що здійснює випуск необхідних товарів) тощо.

Визначення перспектив *удосконалення складу матеріальних ресурсів (матеріально-технічної бази) підприємства* потребує оцінки можливостей:

- збільшення «робочої» торговельної площі за рахунок внутрішнього перепланування, раціональності розподілу площі торговельної зали між окремими товарними секціями;

- зміни територіального розміщення підприємства та його структурних підрозділів;

- звільнення від основних фондів, які не використовуються у зв'язку з моральних зносом або спрацюванням (наявність попиту на них та позитивної ліквідаційної вартості);

- удосконалення складу діючих основних фондів шляхом придбання або отримання в лізинг сучасніших, потужніших (за потреби) та економічних у використанні (енергоспоживання, ремонтпридатність, матеріаломісткість використання тощо) видів обладнання.

Оцінюючи перспективи *розвитку фінансових ресурсів підприємства*, слід враховувати:

- можливості підприємства щодо залучення позикових фінансових ресурсів та їх обслуговування за рахунок грошових потоків, що генеруються в процесі основної діяльності;
- інвестиційну привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів;
- здатність до розробки ефективної дивідендної та емісійної політики;
- здатність до використання сучасних інструментів фінансового менеджменту для запобігання інфляційним та реальним втратам капіталу (обігових коштів), забезпечення їх швидкого та ефективного обороту, використання нетрадиційних форм та методів розрахунку, прискорення грошового обороту тощо.

Оцінка *перспектив розвитку трудових ресурсів* має передбачати дослідження можливостей залучення до підприємства необхідної кількості персоналу, що відповідає сучасним вимогам, насамперед, управлінців середньої та вищої ланки, а також «впливових співробітників», необхідних для доступу підприємства до найбільш значущих видів ресурсів, забезпечення ефективного використання наявних трудових ресурсів або зростання їхнього обсягу та якості.

Оцінка *можливостей удосконалення системи управління* підприємством потребує дослідження раціональності організаційної структури підприємства, спеціалізації існуючих функціональних управлінських підрозділів, стану організації планово-економічної роботи, маркетингу, менеджменту персоналу, бухгалтерського обліку, контролю за виконанням прийнятих рішень, рівня професійної підготовки та практичного досвіду менеджерів, ступеня впровадження інформаційних технологій управління тощо.

3 етап – проведення експертної оцінки можливостей розвитку підприємства.

Для проведення експертної оцінки пропонується використовувати метод, згідно з яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів.

При використанні 5-бальної системи в основу оцінювання, можуть бути покладені за такі критерії:

- 0 – перспективи розвитку відсутні;
- 1 – незначні можливості розвитку;
- 2 – помірні можливості розвитку;
- 3 – середні можливості розвитку;
- 4 – добрі (суттєві) можливості розвитку,
- 5 – відмінні можливості розвитку.

З метою полегшення процедури оцінювання доцільно попередньо розробити фактор-карту оцінки, яка б відбивала ідентифікований стан кожного оціночного показника.

4 етап – визначення значущості окремих напрямів дослідження можливостей розвитку підприємства для його виживання.

Окремі напрями дослідження певною мірою впливають на оцінку загальних можливостей розвитку підприємства. Оцінка коефіцієнта значущості кожного з них здійснюється за допомогою шкали рангів.

Коефіцієнти значущості окремих напрямків дослідження перспектив розвитку підприємства для забезпечення його виживання:

- зростання обсягів діяльності (товарообороту) – 0,25;
- перспективи доступу до фінансових ресурсів – 0,2;
- удосконалення системи управління – 0,2;
- удосконалення товарних ресурсів – 0,15;
- зростання потенціалу трудових ресурсів – 0,1;
- розвиток матеріальних ресурсів – 0,1.

5 етап – узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку торговельного підприємства.

Узагальнена оцінка перспектив розвитку підприємства може бути отримана за допомогою такої формули:

$$BO = \sum_{i=1}^n BO_i \times Z_i, \quad (7.3)$$

де BO – бальна оцінка перспектив зростання i -го показника (чинника виживання);

Z_i – значущість i -го показника для загальної оцінки можливості виживання;

n – загальна кількість показників оцінки.

Чим більше значення має узагальнюючий коефіцієнт, тим кращі перспективи зростання має підприємство.

Тема 8 Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління

8.1 Сутність антикризової програми підприємства

8.2 Процес формування антикризової програми підприємства

8.3 Методи (заходи) антикризового управління

8.3.1 Характеристика антикризових заходів

8.1 Сутність антикризової програми підприємства

Процес виведення підприємства із кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та