

corporations, as well as investigate the possibility of corporate influence on the environment in the modern world. Also, the author's approach to the structuring and positioning of corporate accountability in terms of control over the environment.

Keywords: corporation, the corporation social responsibility report, corporate relations, external environment.

УДК 658.1:338.3

Проф. І.Й. Яремко, д-р екон. наук;
аспір. І.І. Жигало – НУ "Львівська політехніка"

ОЦІННО-АНАЛІТИЧНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: СТАН І ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ

Розглянуто концептуальні засади і методичну основу існуючих систем і моделей оцінювання та аналізування фінансово-економічного стану і результатів функціонування підприємства. Досліджено адекватність методологічної основи оцінно-аналітичних систем умовам сучасної економіки, об'єктивність їх результатів у вимірі ефективності діяльності та характеристики сучасного підприємства. Розкрито проблемні аспекти існуючих видів економічного інструментарію у забезпеченні сучасних управлінських концепцій. Сформульовано окремі аспекти надання адаптивності оцінно-аналітичним системам і моделям.

Ключові слова: системи, моделі, оцінювання, аналізування, інформаційна база, показники, індикатори, концептуальна спрямованість, методична основа, підприємство, фінансово-економічний стан, результативність.

Постановка проблеми. Умови постіндустріальної економіки, розповсюдження глобалізаційних впливів і транзитивність української економіки зумовлюють необхідність відповідної адаптації узвичаєних підходів до управління підприємством. Управлінські концепції, водночас, потребують адекватного інформаційного забезпечення, сформованого відповідною оцінно-аналітичною системою. В умовах сучасної економіки незаперечним є той факт, що "правильно використовувана система вимірів допомагає менеджменту вносити ясність і визначеність, приймати правильні рішення, підтримувати діяльність організації, не обмежуючи її вузькими рамками" [1].

У теоретичних дослідженнях і практичному впровадженні оцінно-аналітичних систем "спостерігаються істотні зміни у концептуальній спрямованості: відбувається перехід від моно- до полікритеріальності" [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Восьмий розділ стандарту ISO 9001:2000 "Вимірювання, аналіз і поліпшення" засвідчує високу значимість економічного інструментарію в управлінні розвитком сучасних суб'єктів ринкової економіки. У вітчизняних і зарубіжних тематичних дослідженнях і публікаціях відзначається низка факторів, що впливають на ефективність і прикладну дієвість використовуваного економічного інструментарію, причини його невисокої адаптивності до умов сучасної економіки.

За результатами переважної більшості досліджень ця невідповідність пов'язується з відсутністю розробленої системної методології цільового виду економічного інструментарію, призначеного для забезпечення підвищення ефективності управління сучасним суб'єктом ринкової економіки. Крім цього, у висновках багатьох досліджень є аргументації про те, що "основою управління повинні бути прогнозуючі системи з формуванням аналітико-статистичної бази,

ефективність яких забезпечує можливість своєчасного адаптивного коригування напрямів формування і використання ресурсів підприємства, зниження ризиків і втрат" [3, с. 1].

У значній кількості досліджень акцентовано на невідповідності для сучасної економіки основоположної бази і концептуальної основи різного типу сучасного економічного інструментарію. У цьому контексті, С.І. Чимшит констатує, що "незважаючи на велику кількість методів, інструментів, алгоритмів аналізу, на теперішній час відсутня єдина системна методологія аналізу" [4, с. 97]. Характеризуючи базисні засади сучасного економічного інструментарію, О.М. Гончаренко вказує, що "більшість моделей є статичними, носять емпіричний характер" [5, с. 36].

Наголошуючи на визначальності якісної інформаційно-аналітичної основи й формалізованої бази економічного інструментарію будь-якого типу у системі управління, О.С. Кузьмін і О.Г. Мельник відзначають відсутність регламентацій щодо її системності, а узвичаєні "концептуальні, теоретико-методологічні й прикладні напрацювання" характеризують такими, що вирізняються значною різноманітністю методичного, нормативно-критеріального та ідентифікаційного забезпечення, відсутністю уніфікованості й універсальності" [6, с. 5].

Загалом аналіз тематичних досліджень дає змогу зробити висновок про використання в системах і моделях економічного інструментарію надмірної кількості "обгрунтованих" в різний спосіб різноформатних фінансово-економічних співвідношень, які, як зазначає відомий фінансовий аналітик К. Уолш, "кожен автор подає й аргументує через "обгрунтовану" ним виваженість своєї системи, "аргументовану" в певний спосіб індикативну складову у цьому типі економічного інструментарію, що послаблює практичні можливості об'єктивної порівняльності суб'єктів ринкової економіки" [7, с. 5].

Загалом сучасні економічні системи і моделі та їх функціональний зміст в управлінських концепціях А. Московський охарактеризував як "дивний симбіоз "математичної економіки" і власне "економічної теорії", драматичний смисл якого полягає в тому, що математичні допоміжні інструменти аналізу почали відтісняти і навіть заміщати собою економічну думку і економічний факт, що породило феномен "математичного шарлатанства", "дикої економетрики" [8, с. 134].

Невирішена частина загальної проблеми адаптивного розвитку оцінно-аналітичних систем для забезпечення потреб управління підприємством в сучасній економіці пов'язується з недостатньою науковою обгрунтованістю методики одночасного і взаємопов'язаного агрегування фінансових і не фінансових показників та індикаторів, неповного врахування існуючими оцінно-аналітичними системами і моделями зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства, неповне охоплення продуктивної сили нематеріальних економічних ресурсів.

Мета дослідження полягає у розкритті адаптивності існуючих оцінно-аналітичних систем до сучасних економічних умов, їх відповідності потребам управління та формулювання окремих аспектів розвитку й вдосконалення існуючого економічного інструментарію.

Виклад основного матеріалу. Управлінська й організаційна діяльність повинна забезпечуватися адекватним для неї набором інструментальних засобів цілеспрямованого впливу. Методологічна об'єктивність різного виду економічних інструментів проявляється через реалізацію його пізнавальної функції та можливостей прикладного впровадження, дієвості у практиці управління. Тобто адекватність і адаптивність того чи того виду економічного інструментарію оцінюється, виходячи із можливостей забезпечення функціонального цільового призначення конкретним видом інструментарію.

Дуалістичний характер но-аналітичних систем, характерний для переважної більшості видів існуючого економічного інструментарію (наприклад, популяризована система Balanced Scorecard – BSC), виразно не визначає цільових орієнтирів для системного управління сучасним підприємством. Саме через неможливість виробити єдину оцінку ефективності функціонування компаній як у стратегічному аспекті, так і в оперативному управлінні не дає змоги розглядати концепцію BSC як універсальну [9, с. 67].

У будь-яких економічних моделях за певними ознаками застосовується агрегування економічних показників (об'єднання, укрупнення тощо). З академічної точки зору (дотримання вироблених традицій, канонів) для будь-якої системної моделі вимірювання, аналізування й оцінювання обґрунтована методична алгоритмізація (система правил щодо послідовності операцій), яка повинна забезпечувати: дискретність (розчленування процесу на окремі послідовні етапи); детермінованість (повне і однозначне визначення на кожному етапі проміжних показників за даними, одержаними на попередньому етапі); масовість (застосовуваність алгоритму до множини початкових даних). При цьому необхідно урахувати фактори, що спричиняють "невисокий рівень практичної дієвості інформаційно-аналітичних систем в управлінні сучасним підприємством за умов швидкого "старіння" показників, – недостатню спроможність їх методологічної основи до сегрегації фінансових і нефінансових показників та недостатню адаптивність до агрегування зовнішніх (макроекономічних, галузевих) індикаторів" [10, с. 7].

У сучасній теорії і практиці використовують чисельні різнотипові оцінно-аналітичні системи і моделі. Вважається, що будь-яка методологічно сформована системна модель економічного інструментарію є раціональною, тобто її використання приводить до підвищення ефективності функціонування підприємства. Проте на практиці досить часто впроваджують певний вид економічного інструментарію, який, функціонуючи, не вирішує покладених на нього завдань. У цьому контексті в дослідженнях акцентується на тому, що необхідно створювати умови для того, щоб "різнотипові управлінські інструменти використовувались не самі по собі, а у тісному взаємозв'язку з чіткою постановкою завдання ... вибір доцільних інструментів забезпечує формування інструментарію організації" [11, с. 71].

У сучасних оцінно-аналітичних системах (моніторинг, діагностика) важливе місце, через реальні фінансово-економічні умови, займають методики встановлення загроз економічній безпеці. Переважно вважають, що використувані кількісні і якісні критерії контекстно зорієнтовані на встановлення ймо-

вірності загрози і можливого збитку. Проте, "з погляду наукового підходу ці методики мають істотний недолік – у разі використання кількісних критеріїв для оцінювання ймовірності загрози не беруть до уваги те, що це лише математична величина, оперування якою не забезпечене чіткими методичними прийомами" [12, с. 47]. Крім цього, достатньо об'єктивованою є й позиція тих науковців, які обґрунтовують, що "змістовні теоретичні кількісні моделі, які описують вплив невизначеності на діяльність організації (якими нині так захоплені математики) досить складні і не дають бажаного результату" [4, с. 90].

Розвиток системних аналітичних досліджень пов'язується з декількома відносно самостійними підходами. Один із підходів пов'язується з діяльністю "школи емпіричних прагматиків" (Empirical Pragmatists School), в основі якої знаходиться відбір таких індикаторів, що дають змогу посилити аналіз об'єктивними оцінками щодо реальної спроможності фірми розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Концепція "школи мультиплікативних аналітиків" (Multivariate Modelles School) базується на концептуально-методологічній основі, яка припускає твердий кореляційний зв'язок між окремими коефіцієнтами, що характеризують фінансовий стан та ефективність поточної діяльності. Безперечно, що з погляду теоретичної площини такий зв'язок між вказаними коефіцієнтами обґрунтувати не складно. Проблематика полягає в сучасних реальних умовах глобальної економіки, де перманентно й не прогнозовано змінюються як самі фактори ефективності, так і їх вагомість у загальному економічному потенціалі підприємства. Тобто важливими є не так самі по собі показники (коефіцієнтні значення) та індикатори, як їх критеріальні значення. У цьому контексті можна відзначити засадні принципи "школи статистичної фінансової аналітичності" (Ratio Statisticians School), базові засади якої дотримують позиції, що аналітичні коефіцієнти корисні лише тоді, коли існують критерії з граничними значеннями.

Безперечно, що в сучасних умовах визначальною є інвестиційно-інноваційна складова у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Фінансово-економічний інструментарій з погляду суто цільового його призначення у таких випадках спрямовується на оцінювання й прогнозування рівня ефективності інвестування. Така функціональна спрямованість інструментальних засобів відповідає концептуальним засадам, виробленим "школою учасників фондового ринку" (Capital Marketers School).

Домінування перспективного аналізу над ретроспективним є чітко вираженим у базовій основі "школи прогнозування банкрутства компанії" (Distresses Predictors School). Безперечно, що базові засади цієї школи, сформульовані відомим вченим Альтманом, ґрунтуються насамперед на аналізі фінансової стійкості підприємства.

Загалом узвичаєні в теоретичних дослідженнях і практичному використанні оцінно-аналітичні системи в управлінні підприємством базуються на формальних моделях та кількісних методах. Крім цього, виходячи із сучасних економічних умов, достатнього поширення набувають різні за концептуальним спрямуванням види "творчого" підходу до аналізу та оцінювання різноманітних фінансово-економічних процесів. Такі оцінно-аналітичні системи не мають дос-

татньої формалізації методологічно-методичної основи, а значною мірою спираються на професійні судження (аналітичні та інтуїтивні) аналітика.

У сучасній практиці, поруч із відомим SWOT-аналізом, сформульовано низку інших стратегічних інструментів: матриця Бостонської консультантської групи (BCG), використання якої забезпечує встановлення стратегічної позиції бізнесу підприємства та, відповідно, дає змогу більш обґрунтовано об'єктивувати стратегію дій; матриця "GE/McKinsey" призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку з метою обґрунтування стратегічних позицій бізнесу; концептуальна основа цього інструмента спирається на визначені комплексні показники привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства. Подібною до цього інструмента за концептуально-функціональною спрямованістю можна вважати матрицю "Shell-DPM". Наведений інструментарій можна розглядати своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG.

Умови сучасної економіки характеризуються значною кількістю дестабілізуювальних чинників (факторів) впливу на стабільність функціонування підприємства, що послаблює його фінансово-економічну стійкість, спричинюючи передумови банкрутства. У світовій практиці в різні періоди і для різних економічних умов сформульовано різноманітні системи моделей для прогнозування оцінки загрози та ймовірності банкрутства підприємства. У базову основу цих моделей покладено дискримінантний аналіз (Multiple – discriminant analysis). Найбільш відомими є базова і модифікована моделі Е. Альтмана, Р. Ліса, модель Р. Таффлера і Тішоу, модель Г. Спрінґейта. При цьому можна зазначити, що різні вагомості коефіцієнтних співвідношень базових показників діяльності підприємства спричинює отримання протилежних результатів (одні моделі подають дуже високі, інші – низький рівень ймовірності банкрутства).

Розбіжність цих результатів є більш очевидною для українських підприємств, оскільки невідрізненою є різниця номінальної і ринкової оцінки їх власного капіталу (відсутність ринкових котировань акцій). Саме тому модифіковану модель Альтмана (індикативна складова – балансова вартість акцій) вважають більш прийнятною для підприємств національної економіки. Для порівняння наведено методичну основу моделей оцінно-аналітичного прогнозування ймовірності банкрутства підприємства (табл.).

З наведеного видно, що методика розрахунків у цих моделях знаходиться в координатах показників обліку і фінансової звітності, які за своїм характером відображають результати минулих (звершених) фінансово-економічних процесів, зокрема й минулу оцінку набутих активів. Крім цього, незаперечним є факт, що за сучасної стандартизації обліку і звітності реально існуючий нематеріальний економічний потенціал ми не відображаємо.

У сучасній національній економіці очевидним є той факт, що для забезпечення потенціалу здатності до функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання необхідно істотно змінити підходи до управління. У багатьох випадках ефективним вирішенням цієї проблематики можна вважати впровадження процесного підходу до управління (об'єктивна обґрунтованість поточного управління процесами у контексті стратегії, а не виключна пріоритетність страте-

гії над процесами). Саме оптимізація бізнес-процесів може визнаватися одним із найважливіших факторів функціональної здатності сучасного підприємства. Впровадження процесного підходу до управління потребує "відповідної адаптації обліково-аналітичного забезпечення ... одним із найбільш перспективних інструментів забезпечення необхідними даними є концепція BPM (Business Performance Management), основу якої складає система збалансованих показників" [13, с. 44, 45].

Табл. Моделі прогнозування й визначення ймовірності банкрутства підприємства

№	Назва моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення Z
1	2	3	4
1	Модель Е. Альтмана	$Z=1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$ де: X_1 – власний оборотний капітал/ сукупні активи; X_2 – чистий прибуток/ сукупні активи; X_3 – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування/ сукупні активи; X_4 – власний капітал/ залучений капітал; X_5 – чистий дохід (виторг) від реалізації продукції/ сукупні активи.	$Z < 1,8$ – висока $1,9 < Z < 2,7$ – середня $2,8 < Z < 2,9$ – невелика $Z > 3$ – низька
2	Модифікована модель Е. Альтмана	$Z=0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,995 \cdot X_5$ де X_4 – балансова вартість акцій/ позиковий капітал.	Критичне значення – $Z \leq 1,23$
3	Модель Р. Ліса	$Z=0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4$ де: X_1 – оборотний капітал/ сукупні активи; X_2 – прибуток від реалізації/ сукупні активи; X_3 – нерозподілений прибуток/ сукупні активи; X_4 – власний капітал/ позиковий капітал.	Критичне значення – $Z \leq 0,037$
4	Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	$Z=0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$ де: X_1 – прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; X_2 – оборотні активи/ зобов'язання; X_3 – короткострокові зобов'язання/ сукупні активи; X_4 – власний капітал/ позиковий капітал.	Критичне значення – $Z \leq 0,2$
5	Модель Г. Спрінґейта	$Z=1,03 \cdot X_1 + 3,07 \cdot X_2 + 0,66 \cdot X_3 + 0,4 \cdot X_4$ де: X_1 – оборотні активи/ сукупні активи; X_2 – прибуток до сплати податків/ сукупні активи; X_3 – прибуток до сплати податків/ короткострокові зобов'язання; X_4 – виторг від реалізації/ сукупні активи.	$Z < 0,862$ – висока $Z > 2,45$ – мінімальна

Концепція Management by objectives (управління за цілями) має певну популярність у сфері теоретичних й методологічно-методичних досліджень та використання у практичній діяльності. Сутність цієї концепції полягає у формулюванні певного взаємозалежного ланцюга (каскад) цілей, у якому цілі більш високого рівня є основою для розроблення цілей на нижчих рівнях управління підприємством. Для забезпечення цієї управлінської концепції необхідна адекватна його змісту оцінно-аналітична система. Базовим показником для підприємств національної економіки може виступати показник економічної доданої вартості. При цьому необхідно враховувати, що "істотним недоліком показника EVA є проблематичність його визначення в розрізі окремих підрозділів та можливість маніпулювання його величиною заради збільшення винагороди в короткостроковому періоді" [14, с. 70].

Висновки і пропозиції подальших досліджень. Існуючі оцінно-аналітичні системи і моделі не можуть достатньо об'єктивно характеризувати фінансову економічну позицію і рівень ефективності функціонування підприємств постіндустріального типу, оскільки, базуючись на показниках облікової системи не враховують нематеріального економічного потенціалу. Крім цього, вони не пристосовані до оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища. Розвиток адаптивних оцінно-аналітичних систем потребує нової парадигми формування концептуальної і методологічної основи, вироблення істотно нових методик відповідно до сучасних економічних процесів.

Література

1. Чимшит С.И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем : монография / С.И. Чимшит. – Донецк : Изд-во "Монолит", 2008. – 362 с.
2. Гончаренко О.М. Дослідження факторів, що впливають на стійкість розвитку підприємства / О.М. Гончаренко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць Одеського НЕУ. – Одеса : Вид-во Одеського НЕУ. – 2010. – № 40. – С. 36-40.
3. Кузьмін О.Є. Економічна діагностика : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во "Знання", 2012. – 318 с.
4. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом : пер. с англ. О.В. Чумаченко / Кяран Уолш. – Изд. 4-ое, [перераб. и доп.]. – К. : Изд-во "Companion Group", 2006. – 400 с.
5. Грушевський Р.С. Формування механізму прогнозування фінансової діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – "Економіка та управління підприємствами" / Р.С. Грушевський, Хмельницький ХНУ. – Хмельницький, 2012. – 20 с.
6. Франчук В.І. Діагностика загроз економічної безпеці акціонерного товариства / В.І. Франчук // Науковий вісник Львівського ДУВС : зб. наук. праць. – Сер.: Економіка, право. – Львів : Вид-во ЛДУВС. – 2011. – № 1(52). – С. 46-51.
7. Кизим Н.А. Концепция сбалансированной системы показателей как новый подход к оценке эффективности и управлению бизнес-процессами на предприятии / Н.А. Кизим, И.В. Ялдин, В.А. Зинченко // Бизнес Информ : науч. журнал. – 2006. – № 11. – С. 44-48.
8. Булеев И.П. Инструментарий и методы организации внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии / И.П. Булеев, А.А. Пилипенко // Бизнес Информ : науч. журнал. – 2006. – № 10(2). – С. 70-80.
9. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2006. – № 5 (59). – С. 66-71.
10. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – 344 с.
11. Чумаченко М.Г. Управління вартістю компанії на основі ціннісного підходу / М.Г. Чумаченко, В.А. Панков // Фінанси України : журнал. – 2004. – № 2. – С. 66-79.
12. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента : пер. с англ. / Боб Фелпс. – Днепропетровск : Изд-во "Баланс Бизнес Букс", 2004. – 312 с.
13. Чуліпа І.Д. Моніторинг економічних показників діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – "Економіка та управління підприємствами" / І.Д. Чуліпа; НУ "Львівська політехніка". – Львів, 2009. – 24 с.
14. Московский А. Смысл дискуссий о современных изменениях в экономической науке / А. Московский // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – С. 131-140.

Яремко И.И., Жыгало И.И. Оценочно-аналитические системы в управлении современным предприятием: состояние и предпосылки развития

Рассмотрены концептуальные и методические основы существующих систем и моделей оценки и анализа финансового состояния и результатов функционирования

предприятия. Исследованы адекватность методологической основы оценочно-аналитических систем условиям современной экономики, объективность их результатов в измерении эффективности деятельности и характеристики современного предприятия. Раскрыты проблемные аспекты существующих видов экономического инструментария в обеспечении современных управленческих концепций. Сформулированы отдельные аспекты обеспечения адаптивности оценочно-аналитическим системам и моделям.

Ключевые слова: системы, модели, оценка, анализ, информационная база, показатели, индикаторы, концептуальная направленность, методическая основа, предприятие, финансово-экономическое положение, результативность.

Yaremko I.I., Zhygalo I.I. Evaluative and analytical systems in the management of the modern enterprise: status and development

We consider the conceptual and methodological basis of existing systems and models of evaluation and analysis of financial condition and results of operation of the business. Examined the adequacy of the methodological basis of an assessment and analysis systems today's economy, the objectivity of their results in the measurement of performance and characteristics of the modern enterprise. Revealed problematic aspects of existing economic instruments to provide advanced management concepts. Formulated certain aspects of adaptability evaluating – analytical systems and models.

Keywords: systems, models, evaluation, analysis, information base, indicators, conceptual focus, methodological framework, enterprise, financial and economic situation, impact.

УДК 338.9+658.01

Доц. М.К. Бондарчук¹, д-р екон. наук;
доц. Г.М. Воляник², канд. екон. наук

КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ В ОБ'ЄДНАННЯХ ПІДПРИЄМСТВ

Набули подальшого розвитку завдання, функції і методи контролінгу як складових санаційного управління в об'єднаннях підприємств, які, на відміну від існуючих, передбачають використання розроблених інструментів реагування на кризові ситуації учасників об'єднання підприємств

Ключові слова: контролінг, санація, санаційне управління, об'єднання підприємств.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження проблематики санаційного управління фінансами в об'єднаннях підприємств (ОП) визначається потребою у новітніх науково обґрунтованих методах управління економічним процесом. Практика показує, що кризи в інтегрованих об'єднаннях фінансового і промислового капіталу не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожного окремого суб'єкта господарювання. Потреба в санаційному управлінні виникає не тільки у разі сталого економічного розвитку об'єднань підприємств, але й при здійсненні структурних зрушень відповідно до світових тенденцій розвитку економічного та науково-технологічного процесів.

Впровадження санаційного управління потребує розроблення відповідного теоретичного підґрунтя – теорії кризових явищ, їх виникнення, розвитку, діагностики, методичного забезпечення, а також здійснення цієї роботи на рівні

¹ НУ "Львівська політехніка";

² НЛТУ України, м. Львів