

# **Тема 1. Кризи підприємства, сутність і завдання фінансового антикризового управління підприємством**

## **План лекційного заняття**

- 1. Економічний зміст кризи підприємства.**
- 2. Зовнішні та внутрішні загрози появи криз.**
- 3. Економічна сутність антикризового фінансового управління.**

### **1. Економічний зміст кризи підприємства**

Термін «криза підприємства» охоплює різноманітні сторони життєвого циклу підприємства – від просто перешкод у функціонуванні підприємства через конфлікти до ліквідації підприємства.

Серед основних ознак кризи на рівні підприємства виділяють такі:

Криза відбиває сутність та характер суперечностей, що накопичені в межах господарської системи та зовнішнім середовищем і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування чи розвитку системи. Ступінь загострення наявних суперечностей обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

Криза підприємства – це процес (а не явище), що характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, що відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні тощо.

Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки мають не лише руйнівний, а й оздоровчий (поновлювальний) характер, є імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

Істотне порушення або втрата життєздатного стану підприємства відбувається внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та (або) зовнішніх управлінських дій.

Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, бути як гальмом подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення й особливості перебігу та подолання кризи.

Криза має циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення (національна та світова економіка) підприємства, хоча певним чином і провокується ними.

Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також мають індивідуальний характер.

Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо спостерігається розв'язання накопичених суперечностей та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнесу, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як суб'єкта господарювання.

Класифікація кризи на рівні підприємства :

1. Залежно від проблематики кризи (сутності суперечностей, що їх обумовлюють) прийнято виділяти:

Економічні кризи відбивають гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства. Це кризи виробництва і реалізації продукції (товарів, послуг), взаємин економічних агентів, втрати конкурентних переваг тощо.

Організаційні кризи виявляються як кризи організаційно-правової форми господарювання, стилю управління, організаційності структури, розподілу функцій, регламентації повноважень окремих структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності) тощо.

Технічні кризи причиною яких найчастіше є незадовільний рівень матеріально-технічної бази (обладнання), моральне та технологічне старіння основних засобів, їх псування або загибель, неефективне використання, що обумовлює неспроможність вироблення продукції, адекватної ринковим потребам.

Технологічна криза виникає в разі недосконалої технології виробництва продукції, наслідком якої є втрата конкурентоспроможності продукції тощо. Імпульсом для її розгортання є усвідомлення потреби у нових технологіях, впровадженні досягнень науково-технічного прогресу.

Фінансова криза відбиває суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу (спроможністю генерування та (або) залучення фінансових ресурсів) та необхідним обсягом фінансування.

Соціальні кризи виникають під час загострення суперечностей та зіткнення інтересів у трудовому колективі підприємства, між окремими соціальними групами персоналу та менеджменту з приводу умов та оплати праці, стилю управління, вирішення соціальних проблем тощо.

Психологічна криза, що охопила персонал та власників підприємства, проявляється у вигляді масового стресу, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності існуючим станом речей, рівнем захищеності тощо.

2. Залежно від масштабу кризи доцільно виокремлювати такі поняття: кризове явище, локальна та системна криза.

Під кризовим явищем розуміють стале погіршення окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, яке має локальний та неістотний негативний вплив на процеси його життєдіяльності.

Локальна криза – сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства (у межах окремих елементів, функцій, процесів), мають істотний негативний вплив, однак не порушують життєдіяльності підприємства в цілому, наприклад, криза збуту, криза діяльності, криза менеджменту, криза платоспроможності тощо.

Системна криза – критична за наслідками сукупність кризових явищ та сфер їх прояву, наявність якої призводить до недотримання параметрів життєздатності (найважливіших характеристик внутрішнього стану підприємства), порушення життєздатного стану підприємства і, в кінцевому підсумку, – до його економічної загибелі: примусової чи самостійної ліквідації.

Залежно від причин (джерел генерування) кризи використовують різні підходи для характеристики кризи – зовнішню та внутрішню – залежно від основної причини її розгортання у межах місця виникнення.

Залежно від характеру (спрямованості) та наслідків використовуються такі дефініції, як руйнівна та оздоровча кризи.

Руйнівна криза має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, проявом яких є банкрутство з подальшою ліквідацією підприємства, втрата його ринкової вартості, конкурентоспроможності, потенціалу розвитку тощо.

Причиною руйнації є неспроможність підприємства до відновлення стану рівноваги, відновлення параметрів життєздатності.

Оздоровча криза має позитивні наслідки, проявом яких є відродження втраченої життєздатності підприємства та (або) зростання ринкової вартості підприємства, його конкурентоспроможності, збільшення потенціалу розвитку і т.д. за рахунок вирішення накопичених суперечностей та формування нових засад ведення бізнесу та окремих бізнес-процесів. Різновидом оздоровчої кризи є автогенна (або ініційована) криза, виникнення якої спеціальним чином провокується для пошуку нових імпульсів подальшого розвитку підприємства, вдосконалення бізнес-процесів, менеджменту тощо.

Залежно від ступеня тяжкості прийнято розрізняти легку, тяжку та катастрофічну кризи. Їх виокремлення залежить від ступеня порушення параметрів життєздатності, рівня ризику банкрутства та можливих наслідків для функціонування підприємства.

Залежно від періоду проходження (від виникнення до подолання) використовуються такі дефініції: короткочасна криза та затяжна криза, яка, у свою чергу, може бути середньо – (від 1 року до 3) та довгостроковою (більше 3 років).

Залежно від зовнішнього прояву стану кризи виокремлюються такі ознаки: прихована (латентна) та очевидна (явна) криза. У першому випадку (як правило, у разі короткочасної кризи або на першому етапі затяжної кризи) зовнішніми спостерігачами та агентами зовнішнього середовища виникнення кризи не реєструється, оскільки відсутній негативний вплив на екстерналії (публічні параметри) та показники діяльності підприємства (у разі короткочасної кризи або на першому етапі затяжної кризи). У міру поглиблення кризи екстерналії та показники

діяльності підприємства погіршуються, що поступово робить факт її наявності очевидним.

Залежно від стану проходження кризи використовуються такі дефініції: керована та некерована кризи.

Керованою називають кризу, яка спровокована відповідними діями органу управління підприємства або його власниками для розв'язання їх стратегічних завдань та реалізації інтересів.

Некерований стан проходження кризи є результатом її випадкового виникнення або бездіяльності керівництва підприємства щодо спеціальних заходів антикризового управління для пом'якшення перебігу кризи, скорочення періоду проходження, мінімізації негативних наслідків для подальшої життєдіяльності (якщо вона планується).

Залежно від закономірності виникнення виокремлюються такі ознаки кризи: випадкова (несподівана) та закономірна (передбачувана). Випадкова криза, як правило, є наслідком дій форс-мажорних обставин: природних катаклізмів, війн, протиправних дій третіх осіб тощо. Закономірна – є результатом розвитку певних негативних процесів, що спостерігалися протягом певного періоду, проте не були своєчасно переборені керівництвом підприємства. Визначення цих видів криз має значення з точки зору наявності передвісників кризи (тобто зовнішніх ознак, що сигналізують про початок дії кризового механізму). Як різновид передбачуваної кризи можна розглядати циклічну кризу, що виникає з певною періодичністю (наприклад, відповідно до фази життєвого циклу основного виду продукту підприємства).

Залежно від наявності зацікавленості у виникненні кризи розрізняють такі дефініції: штучна та природна кризи. Штучна криза виникає у разі наявності умислу певного суб'єкта або групи суб'єктів стосовно її виникнення. Такими суб'єктами можуть бути: власник підприємства (у разі його зацікавленості у продажу або виходу з даного бізнесу), менеджмент (у разі зацікавленості в перерозподілі власності на підприємстві та купівлі його активів за заниженими цінами), кредитори-конкуренти (як інструмент конкурентної боротьби, поглинання або знищення конкурента) тощо. Виникнення природної кризи не пов'язане з чийось умислом і є логічним результатом виникнення суперечностей у межах господарської системи та внаслідок її взаємодії із зовнішнім оточенням.

Залежно від взаємозв'язаності кризи прийнято розрізняти незалежну кризу, що охопила окреме підприємство (господарську систему) та ланцюгову кризу, розгортання якої обумовлюється наявністю причинно-наслідкових зв'язків між виникненням кризи та фактом її наявності на інших підприємствах, мезо- та макрорівнях (наприклад, банкрутство та системна криза у пріоритетних постачальників або покупців продукції; системна криза національної економіки або певної галузі, виду економічної діяльності).

Таблиця 1.1

Кризи на різних етапах циклічної динаміки підприємства

Сутність	Ознаки
<i>Зародження та становлення</i>	
Характеризується початком формування стратегічного потенціалу підприємства та напрямком інвестицій у найбільш значущі елементи потенціалу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність «позитивної» кризи, підсумком якої є зростання результатів системи.</li> <li>2. Поява дефіциту бюджету у зв'язку зі значними витратами всіх ресурсів підприємства; можливості та обсяги продажу поки що є досить невизначеними та призводять до недостатньої синхронності грошових надходжень та виплат. Проте дефіцит коштів неістотний, що дозволяє охарактеризувати ситуацію як короткочасну неплатоспроможність</li> </ol>
<i>Зростання</i>	
Характеризується значним збільшенням обсягів виробництва та продажу, що призводить до постійного зростання потреби в обігових коштах	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деформування виробничо-комерційного, а, відповідно, й фінансового циклів підприємства, що зумовлено надмірними темпами зростання.</li> <li>2. Зростання дебіторської заборгованості через необхідність притягнення більшої кількості клієнтів та подальший розрив у надходженні виручки у зв'язку з нарощуванням обороту</li> </ol>
<i>Зрілість</i>	
Характеризується стійким становищем підприємства на ринку, стабільним прибутком. Як зазначає І. Адізес,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Накопичення внутрішніх суперечностей через одночасне вирішення трьох завдань: освоєння делегування повноважень, зміни структури керівництва, зміцнення цілей, оскільки бізнес переростає здатності та можливості засновника.</li> <li>2. Недостатньо уваги приділяється ринку через концентрацію уваги на вирішенні внутрішніх проблем, від чого може бути збільшитися число конкурентів.</li> </ol>
підприємство досягає балансу між самоконтролем та гнучкістю	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Невідповідність окремих елементів стратегічного потенціалу змінам у зовнішньому середовищі, що зумовлює необхідність вкладення додаткових коштів в оновлення технічної бази, підвищення рівня технології та організації виробництва, удосконалення кадрового потенціалу; спосіб організації системи перебуває у конфлікті із зовнішнім середовищем.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Зниження рентабельності виробництва.</li> <li>5. Постійний дефіцит коштів, короткострокові зобов'язання перевищують середньомісячний дохід підприємства, що можна констатувати як хронічну неплатоспроможність.</li> </ol>

<i>Занепад</i>	
Характеризується різким зниженням прибутку та ділової активності	Постійне незаплановане негативне сальдо грошового потоку, тобто хронічна неплатоспроможність

О. О. Терещенко виділяє три види кризи:

- стратегічну кризу (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху);
- кризу прибутковості (перманентні збитки вихолощують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);
- кризу ліквідності (підприємство є неплатоспроможним, або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

На виникнення кризи впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. При цьому різноманітність чинників виникнення криз можна розділити на дві групи: зовнішні щодо підприємства, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений; внутрішні, що виникають у результаті діяльності суб'єкта господарювання.

Щодо розуміння кризи велике значення мають не лише її причини, а й різноманітні наслідки. Крім цього, не потрібно забувати також про «невидимі» втрати підприємства у вигляді зростання недовіри до нього з боку зовнішнього оточення (тобто втрати іміджу, падіння престижу та зниження конкурентоспроможності).

Таблиця 1.2.

### Фактори, що зумовлюють різні види кризи

<b>Стратегічна криза</b>	<b>Криза прибутковості</b>	<b>Криза ліквідності</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- неправильний вибір виробничого майданчика (місця розташування підприємства);</li> <li>- неефективна політика збуту та асортиментна політика;</li> <li>- недосконале планування та прогнозування;</li> <li>- помилкова політика диверсифікації;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприятливе співвідношення цін та собівартості;</li> <li>- не виправдане завищення цін;</li> <li>- ризиковані великі проекти;</li> <li>- зростання собівартості за стабільних цін;</li> <li>- зменшення обороту від реалізації продукції;</li> <li>- збитковість окремих структурних підрозділів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невраховані вимоги золотого правила фінансування (конгруентність строків);</li> <li>- незадовільна структура капіталу;</li> <li>- відсутність або незначний рівень страхових (резервних) фондів;</li> <li>- незадовільна робота з дебіторами;</li> <li>- надання незабезпечених товарних кредитів;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– неефективний апарат управління;</li> <li>– дефіцити в організаційній структурі;</li> <li>– відсутність виробничої програми;</li> <li>– зайві виробничі потужності;</li> <li>– відсутність або недієздатність системи контролінгу;</li> <li>– форс-мажорні обставини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– придбання збиткових підприємств;</li> <li>– значні запаси готової продукції на складі;</li> <li>– високі витрати на персонал;</li> <li>– високі процентні ставки;</li> <li>– неефективна маркетингова політика;</li> <li>– форс-мажорні обставини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності;</li> <li>– великі обсяги низьколіквідних оборотних активів;</li> <li>– зниження кредитоспроможності підприємства;</li> <li>– високий рівень кредиторської заборгованості;</li> <li>– форсмажорні обставини.</li> </ul>
--	--	---

Необхідно зазначити, що кожному етапові (фазі, стадії) розвитку підприємства відповідають свої соціально-економічні особливості, і якщо розглядати підприємство як мікроекономічну систему, то з точки зору його життєдіяльності на кожному етапі розвитку підприємства існує загроза виникнення кризи.

## **2. Зовнішні та внутрішні загрози появи криз**

Причини появи економічних криз знаходяться у самому механізмі функціонування ринкового господарства, побудованому на задоволенні потреб споживача, що постійно змінюються під впливом різних чинників. Тому для оцінки можливих втрат від кризових процесів на підприємствах необхідно дуже уважно визначити й провести аналіз факторів, що є каталізаторами кризи на підприємстві. Останнє значною мірою залежить від зовнішнього середовища, а також від ефективності функціонування внутрішнього механізму господарювання

Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на даному суб'єкті господарювання, поділять на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

До зовнішніх (екзогенних) чинників належать такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) чинники, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства.

Зовнішні (екзогенні) чинники, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства, поділяють на такі групи:

Загальноекономічні чинники:

- спад обсягів національного доходу;
- зростання інфляції;
- зменшення швидкості платіжного обороту;
- нестабільність податкової системи;
- нестабільність регульовального законодавства;

- зниження рівня реальних доходів населення;
- зростання безробіття;

Ринкові чинники:

- зниження місткості внутрішнього ринку;
- посилення монополізму на ринку;
- істотне зниження попиту;
- зростання пропозиції товарів-субститутів;
- зниження активності фондового ринку;
- нестабільність валютного ринку;

Інші чинники:

- політична нестабільність;
- негативні демографічні тенденції;
- стихійні лиха;
- погіршення кримінальної ситуації.

Внутрішні (ендогенні) чинники, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства, поділяють на:

Операційні чинники:

- неефективний маркетинг;
- неефективна структура поточних витрат (висока частка постійних витрат);
- низький рівень використання основних засобів;
- високий рівень страхових і сезонних запасів;
- недостатньо диференційований асортимент продукції;
- неефективний виробничий менеджмент; інвестиційні чинники:
- неефективний фондовий портфель;
- висока тривалість будівельно-монтажних робіт;
- істотні перевитрати інвестиційних ресурсів;
- недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проектами;
- неефективний інвестиційний менеджмент; фінансові чинники:
- неефективна фінансова стратегія;
- неефективна структура активів (низька їх ліквідність);
- надмірна частка позикового капіталу;
- висока частка короткотермінових джерел залучення позичкового капіталу;
- зростання дебіторської заборгованості;
- висока вартість капіталу;
- перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків;
- неефективний фінансовий менеджмент.



Вплив зовнішніх факторів кризи має здебільшого стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент неправильно або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства.

Узагальнюючи підходи щодо сутності та видів фінансових криз і кризових явищ, причин їх виникнення та наслідків для підприємства, зазначимо, що доцільно приділяти увагу прогнозуванню можливих загроз, діагностиці криз і кризових явищ.

### **3. Економічна сутність антикризового фінансового управління**

Антикризове фінансове управління – це система управлінських заходів із діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення шляхом своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Діяльність будь-якого підприємства постійно знаходиться під впливом цілої низки внутрішніх та зовнішніх чинників, які як позитивно, так і негативно впливають на нього. Саме завдяки впливу негативних чинників підприємство може опинитись у кризовому стані. Для розв'язання цієї проблеми необхідне антикризове управління, яке є важливою складовою цілісної системи управління підприємством і характеризується самостійною професійною діяльністю, що має основну мету – запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства.

Антикризове фінансове управління набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів господарювання, однак тлумачення його сутності неоднозначне.

Підсумовуючи вищенаведені трактування антикризового управління, можна зробити висновок, що під антикризовим фінансовим управлінням розуміють сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати всі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час.

Об'єктом антикризового фінансового управління є кризові явища, які спостерігаються в діяльності суб'єктів господарювання.

Цілі фінансового антикризового управління:

- організаційні цілі антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства;

- маркетингові цілі антикризового управління спрямовані на виявлення симптомів кризи збутової діяльності. До цієї групи цілей можна віднести: запобігання зменшенню кількості замовників, зниженню якості своєї продукції, аналіз цінової ситуації на ідентичні товари, спостереження за якістю продукції конкурентів;

– фінансові цілі антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи;

– виробничі цілі антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв; кадрові цілі антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним конфліктам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризи взаємовідносин).

Функції антикризового фінансового управління:

1. Планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Дослідники та практики з питань антикризового фінансового управління пропонують планування виходу із кризового стану починати із формулювання стратегії і вже після того займатися розробленням та реалізацією заходів тактичного характеру в рамках антикризових стратегій.

При цьому виділяють такі стратегії антикризового фінансового управління: стратегію економії, стратегію повороту, стратегію кризового бізнес-інжинірингу, стратегію виходу.

Таблиця 1.3

Стратегії антикризового управління та напрями щодо їх реалізації

Мета стратегії	Вид стратегії	Напрями реалізації стратегії
Вживання	Стратегія економії	Зміна організаційної структури та керівних осіб, зниження витрат
Оздоровлення	Стратегія повороту	Зміна політики ціноутворення на товар, розроблення нового товару, рекламна кампанія, створення фірмового бренда; вивчення попиту та адаптація товару до вимог покупця, раціоналізація асортименту, вихід на нові ринки
Оздоровлення	Кризовий бізнес-інжиніринг	Підпорядкування виробництва під вимоги споживача, ефективна мотивація, ефективна система організації праці, система стимулювання персоналу, модернізація виробництва, автоматизація виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, упровадження нових виробничих технологій, упровадження нових інформаційних технологій, упровадження комунікаційних технологій, нові системи обслуговування постачальників та споживачів, упровадження систем управління якістю, зміна схем реалізації продукції, зміна організаційної структури, функціональних обов'язків та схеми делегування повноважень, зміна структури власності

Банкрутство	Стратегія виходу	Оголошення про банкрутство, продаж активів
-------------	------------------	--

2. Організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

3. Мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи. Однією з основних проблем, з якою зустрічаються в антикризовому управлінні, є підвищення ступеня відповідальності менеджменту за рішення, що приймаються. Прийняття управлінських рішень, що спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства і виведення його із кризи, повинні бути обмежені в часі. Це одна із головних умов проведення успішних антикризових заходів, оскільки розтягнуті в часі управлінські рішення від моменту прийняття до їх реалізації не дозволяють скористатися тактичними перевагами, що пов'язані зі скороченням поточних витрат, покращанням координування дій, підсиленням контролю та використанням наявних ситуаційних переваг: ресурсних (матеріальних, фінансових, людських), ринкових (цінових, конкурентних, маркетингових);

4. Контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Процес антикризового фінансового управління підприємством базується на таких основних етапах.

Етапи процесу антикризового фінансового управління підприємством:

Етап 1. Здійснення постійної діагностики фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи.

Етап 2. Розроблення системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі в ході здійснення діагностики фінансового стану підприємства.

Етап 3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи у разі діагностування її настання.

Етап 4. Вибір механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам його кризового фінансового стану.

Етап 5. Розроблення і реалізація комплексної програми виведення підприємства із фінансової кризи.

Етап 6. Контроль за реалізацією програми виведення підприємства із фінансової кризи.

Етап 7. Розроблення і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.

Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризової ситуації здійснюється за такими етапами:

Перший етап – усунення неплатоспроможності. Підприємство вважається

неплатоспроможним, якщо воно не може розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Другий етап – відновлення фінансової стійкості. На цьому етапі виконується головна мета стратегії запобігання банкрутству – не лише відновлення фінансової рівноваги підприємства, а й вихід за її межі.

Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді досягається на третьому етапі фінансової стабілізації. Цьому етапу відповідає стратегічний механізм фінансової стабілізації.

Реалізація механізмів фінансової стабілізації пов'язана з вибором напрямків фінансування діяльності підприємства (зовнішнього фінансування – фінансування за рахунок короткострокових кредитів банку і кредиторської заборгованості; фінансування за рахунок власних і прирівняних до них засобів, змішаного фінансування – як за рахунок власних, так і за рахунок позикових коштів) і обумовлюється таким:

- забезпеченням поточної ліквідності підприємства;
- рівнем забезпеченості власними оборотними коштами;
- забезпеченням ефективності (рентабельності) фінансування не нижче середньої розрахункової ставки банківського відсотка за всіма видами позик.