

приблизно 3,2 мільйона доларів США). У 2015 році АМКУ оштрафував дві приватні компанії за аналогічне порушення на загальну суму 63,2 мільйона гривень (на той час приблизно 4 мільйони доларів США) [4].

На нашу думку, на сьогоднішній день, держава не повинна викуповувати акції, тому що наразі в Україні кризовий стан і це є недоцільно робити. Потрібно здійснювати часткову санацію або впроваджувати податкові канікули для врегулювання фінансового стану, якщо його ще можна врегулювати. Держава повинна ставити собі за мету насамперед відновлення платоспроможності підприємства з метою збереження робочих місць та отримання прибутку, розвитку інноваційних продуктів та технологій, розвитку стратегічних підприємств тощо.

Список використаних джерел:

1. Open Data Bot [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/>.
2. Управління фінансовою санацією. / Грачов В.І., Косарева І.П., Прохорова В.В., Кузенко Т.Б. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 208 с.
3. Ehricke M. Grund problems taatlicher Beihilfen an ein Unternehmen in der Kriseim EG-Rcht // WM Sonderbeil-Nr. 3 zuHeft 27, 2001. – S. 3–18.
4. Українське антимонопольне законодавство : можливості та виклики/ Звіт Avellum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avellum.com/ua/news/doc?urlCode=102>.

УДК 005.334:658.11

Гуцько І. О.,

магістрант МП «Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу»,

Островська О. А.,

к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Сутність та домінанти антикризового управління підприємством

За сучасних умов мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища важливим для ефективного функціонування суб'єктів підприємництва

виступає антикризовий менеджмент, інструментарій якого є підґрунтям превентивного реагування на негативні зміни та зниження рівня їх наслідків. Практика свідчить, що національна економіка через відносно короткі проміжки часу потерпала від значних потрясінь, зумовлених політико-економічними чинниками. Тому, на думку авторів дослідження, досить значний вплив на виникнення криз на вітчизняних підприємствах спричиняють зовнішні фактори, що генеруються на макрорівні. Отже, у вітчизняних дослідників виникає запитання: як можна протидіяти зовнішнім негативним впливам самотійно, якщо глобальну кризу економіки можна подолати лише на макрорівні? Розв'язання цього протиріччя, на нашу думку, полягає у пошуку таких інструментів управління, які б дозволяли суб'єктам підприємництва нормально функціонувати навіть у кризових умовах – з метою якщо (за неможливості) не протистояти кризі, то хоча б зменшити або нівелювати її наслідки. При цьому, розглядаючи антикризовий менеджмент як систему управління, спрямовану на зниження впливу, запобігання або усунення несприятливих явищ в діяльності підприємства, особливу увагу необхідно приділити методам запобігання кризовому розвитку та дестабілізації діяльності підприємства. Адже антикризове управління розглядають як: 1) комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи...; 2) систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи, у т. ч. проведенням санації чи реструктуризації [1, с.474].

Дослідження теоретичних питань антикризового управління повинно починатись із визначення поняття «криза». Кризу потрібно розглядати як певну зміну звичного стану системи чи організації, що може нести в собі загрозу їхньому нормальному функціонуванню та існуванню взагалі. Під фінансовою кризою автори [2] розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини як в середині підприємства, так і між підприємством та оточуючим середовищем [2, с.458]. Проте вважаємо, така зміна не завжди

тягне за собою лише негативні наслідки, і, за вдалого антикризового управління, може вказати на слабкі місця в діяльності і тим самим створити нові можливості для наступного етапу розвитку.

Деякі науковці окреслюють зміст антикризового управління лише у своєчасному виявленні кризових явищ та попередженні банкрутства, концентруючи увагу на ризик-менеджменті, та оминають такий важливий напрямок антикризового менеджменту, як управління санацією підприємства. Невизначеність у поглядах дослідників щодо завдань антикризового менеджменту виникає, оскільки деякі з них головним вбачають управління попередженням кризи, інші – подолання або мінімізацію наслідків кризових явищ, окремі ж вчені зазначають всі вищевказані завдання.

Вивчаючи зарубіжні економічні джерела, можна помітити, що А. Келлер визначає антикризове управління як «особливу форма управління, пріоритетним завданням якого є попередження чи подолання всіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування» [3, с. 75]. У. Кристек виділяє три види антикризового управління: 1. антиципативний (завчасний) – впроваджується у разі існування потенційної загрози кризи; 2. превентивний – впроваджується за наявності симптомів кризи; 3. реактивне антикризове управління – є необхідним, якщо підприємство знаходиться у глибокій кризі [4, с. 115].

Вважаємо оптимальним підхід до розуміння змісту антикризового управління як системи управлінських рішень та заходів із діагностики, превенції, нейтралізації і подолання кризових процесів та причин їх виникнення на підприємстві, тобто «впровадження комплексу заходів із попередження і нейтралізації кризи на етапах виявлення кризоутворюючих факторів за результатами своєчасної діагностики, які спрямовані на реалізацію стратегії та подальший розвиток підприємства, а у разі порушення фінансової рівноваги – на виведення його з кризового стану» [5, с. 104].

Слід зазначити, що домінуючою є концепція активного антикризового управління, за якого управління характеризується чіткими конкретними цілями, котрі базуються на незначній кількості заходів, метою яких є відновлення попереднього докризового стану, оперативне втручання в кризову ситуацію для запобігання банкрутства підприємства. Інструментами активного антикризового управління вважаємо реорганізацію, санацію, а також ліквідацію. Кожен з цих інструментів виконує покладені на нього функції з виведення підприємств із кризи. Реорганізація та фінансова санація виконують функції відновлення прибутковості, конкурентоспроможності та ліквідності підприємства-боржника. Ліквідація ж, на нашу думку, також виконує окрему, захисну функцію щодо захисту прав усіх учасників процесу провадження у справі про банкрутство.

Список використаних джерел:

1. Фінансовий менеджмент : підручник / [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк, М.Д. Білик та ін.] ; кер. кол.ав т. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. - 2-ге вид., перероб. // Київ : КНЕУ, 2017. – 534 с.
2. Фінанси підприємств: підручник / [Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін.] ; кер. кол.авт. і наук. ред. проф.А. М. Поддєрьогін. – Восьме вид., перероб. та доп.. – К. : КНЕУ, 2013. – 519 с.
3. Keller R. Unternehmens sanierung: Ausser gerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. – Berlin: Verl. NeueWirtschafts-Briefe, 1999.- 271p.
4. Krystek U. Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue betriebs wirtschaftliche Forschung, 1981.
5. Островська О.А. Інноваційний ресурс контролінгу в антикризовому управлінні фінансами підприємств // Фінанси України. - 2014. - №3. - С.100 – 113.