

УДК 366.6

JEL Classification: A 10

А. О. Глебова

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування

О. В. Зернюк

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка*

А. А. Глебова

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и администрирования

Е. В. Зернюк

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и администрирования
Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка*

A. A. Glebova

associate Professor of management and administration Chair, PhD.

E. V. Zernyuk

*associate Professor of management and administration Chair, PhD.
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University*

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ АТ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ АО В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА CORPORATE RESTRUCTURING IN THE FINANCIAL CRISIS

Статтю присвячено питанням реструктуризації акціонерних товариств в Україні. Досліджується практика застосування форм корпоративної реструктуризації в українських реаліях протягом останніх п'ятнадцяти років. Охарактеризовано тенденції ринку злиття та поглинання українських товариств різних секторів економіки. Встановлено, що криза 2008 року негативно вплинула на темпи проведення злиття та поглинання в Україні і змінила мотиви їх проведення. Зростання соціально – економічної ситуації в державі у 2013-2014 роках призвело не тільки до зменшення темпів проведення корпоративної реструктуризації для розширення ринків збуту і просування продукції, але і обумовило необхідність активізації антикризових заходів і функцій у системі корпоративного управління.

Ключові слова: корпоративна реструктуризація, злиття, поглинання, система корпоративного управління, компетенція.

Статья посвящается вопросам реструктуризации акционерных обществ в Украине. Исследуется практика использования форм корпоративной реструктуризации в украинской экономике за последние пятнадцать лет. Охарактеризованы тенденции рынка слияний и поглощений украинских корпораций разных секторов экономики. Определено, что в 2008 году кризис негативно повлиял на темпы проведения слияний и поглощений в Украине и изменил их мотивы. Повышение социально-экономической нестабильности в государстве в 2013-2014 годах не только привело к снижению темпов проведения корпоративной реструктуризации для расширения рынков сбыту и продвижения продукции, но и сделало чрезвычайно важными антикризисные мероприятия и функций в системе корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративная реструктуризация, слияния, поглощения, система корпоративного управления, компетенция.

Article is dedicated to the restructuring of joint-stock companies in Ukraine. We investigate the practice of using forms of corporate restructuring in the Ukrainian economy over the past fifteen years. Characterized the market trend of mergers and acquisitions Ukrainian companies of different sectors of the economy. Specifically, in 2008, the crisis had a negative impact on the pace of mergers and acquisitions in Ukraine and changed their motives. Improving social -economic not instability in the country in 2013-2014, not only led to a slowdown in corporate restructuring for the expansion of markets and product promotion, but also made it extremely important anti-crisis measures and functions in the system of corporate governance.

Key words: corporate restructuring, mergers and acquisitions, corporate governance, competence.

Актуальність. Глобальні зміни в економіці і структурна перебудова, зміни на світових фінансових ринках зумовлюють послаблення фінансового регулювання, розвиток інформаційних технологій, появу нових фінансових інструментів, макроекономічну незбалансованість, високі реальні процентні ставки. Прискорення процесу розвитку технологій вимагає скорочення життєвих циклів продуктів, перебудови виробничих процесів, освоєння випуску нових продуктів і послуг, зміни міжгалузевих відносин.

Характеристиками сучасного світу бізнесу є його складність, швидкозмінність, брак часу для прийняття рішень, глобальна конкуренція. Для цього мінливого світу не має значення, наскільки багата компанія або ж наскільки вона велика. Вона повинна пристосуватися до змін або загинути. Однак, практика господарювання в умовах конкуренції цю задачу ускладнює. Особливо для акціонерних товариств, які повинні не тільки отримати прибуток, а задовольнити інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечити постійне зростання вартості товариства у довгостроковій перспективі. В сучасних реаліях це робити надзвичайно складно, адже соціально-економічне становище держави має значний вплив на цей процес, особливо в Україні. Процес формування організаційно-економічного механізму акціонерних товариств та корпоративних об'єднань є малодослідженим і методологічне забезпечення його у кожній державі залежить від нормативно-законодавчого забезпечення та рівня розвитку ринкових інституцій.

Мета статті дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу реструктуризації акціонерних товариств України з урахуванням особливостей їх організаційно-правової форми власності.

Основна частина. Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців дозволив виділити наступні особливості процесу реструктуризації як підприємства, так і товариства:

– по-перше, вона розглядається як метод проведення змін, що не тільки підвищує ефективність фінансово-господарської діяльності, але й сприяє виведенню товариства з кризового стану;

– по-друге, реструктуризація використовується як оборонна стратегія на зміни у зовнішньому середовищі;

– по-третє, виступає як трансформація виробництва та зміна відносин із контрагентами: «реструктуризація підприємств у постсоціалістичному епосі зумовлює докорінну трансформацію їх організаційно-правових форм, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою» [5];

– по-четверте, проводиться як за рахунок власних резервів (мобілізації внутрішніх резервів удосконалення усіх аспектів діяльності), так і за рахунок коштів, що можуть залучатись із зовнішніх джерел;

– по-п'яте, цей процес може проводитися як зі зміною, так і без зміни форми власності;

– по-шосте, виступає як проект змін, спрямований на збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін у діяльності товариства; по-сьоме, передбачає можливість її використання на різних рівнях як на макро-, мікро-, так і мезорівні. І останнє, дозволяє сформулювати ключові фактори успіху системи управління товариством. Таким чином, реструктуризація – це процес, який постійно супроводжує процес функціонування та розвитку товариства в умовах конкуренції. Водночас, однією із відмінностей реструктуризації АТ є потреба у збалансуванні корпоративних інтересів для уникнення корпоративних конфліктів. Зокрема, доцільним на нашу думку, є виділення базового пакету компетенцій органів корпоративного управління, які пропонує Черпак А.Є. (табл. 1) щодо антикризового управління, яке передбачає активне використання процесу реструктуризації (активів, пасивів, інвестиційного портфеля, інноваційної політики тощо).

Як свідчить вітчизняна практика господарювання у більшості випадків, коли необхідно розробляти і впроваджувати антикризові заходи запрошуються фахівці зі сторони, які відповідають і за результати їх реалізації. Керівництво не завжди є активним учасником цих процесів. Особливо, коли це стосується реструктуризації, яка потребує зміни організаційно-правової форми (корпоративна реструктуризація).

У процесі якої забезпечується не тільки вирішенні проблем ефективності та результативності, але і конкурентних переваг. Запорукою успіху цих змін є людський фактор, який представлений не тільки виробничим персоналом, але і управліннями. Адже, реструктуризація перетворюється на безперервний процес. Фінансова реструктуризація веде до ліквідації окремих господарств (підрозділів), списання активів з балансу, скорочення витрат, підвищення частки позикових (чужих) засобів у структурі капіталу, скупівлі своїх акцій на ринку. Основною метою фінансової реорганізації є зміна структури капіталу. Реструктуризація виробництва (операційна реструктуризація) – припускає зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства з метою підвищення конкурентоздатності за допомогою: диверсифікації діяльності, розширення асортименту продукції(послуг),перепрофілювання ви-

Структура базового пакету компетенцій органів корпоративного управління АТ [11]

Фахові знання членів органів управління АТ (обов'язкові)	Досвід антикризової діяльності членів органів управління АТ	Менеджерський професіоналізм членів органів управління АТ	Закріплені повноваження щодо здійснення антикризової діяльності за органом управління АТ
антикризове управління корпоративне управління фінансовий менеджмент управління ризиками ведення технології специфічного бізнесу корпорації (вимоги щодо специфіки цих знань формуються відповідно до специфіки сфери компанії бізнесу)	Досвід роботи у складі антикризових команд. Досвід розробки та реалізації антикризових програм. Наявність успішного досвіду виведення підприємства з кризи.	особиста ефективність (лідерські якості, здатність швидко орієнтуватися у ситуації кризи та приймати адекватні управлінські рішення, розробляти антикризові стратегії та забезпечувати їх реалізацію, здатність мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань, розподіляти повноваження та встановлювати відповідальність; фінансова ефективність (здатність запропонувати та забезпечити використання АТ новітніх методів фінансового менеджменту та фінансово-орієнтованих підходів до діагностики кризи, здатність наполягти на формуванні у АТ публічної фінансової звітності, яка коректно відображає структуру активів і пасивів, та дозволяє оцінити реальну вартість компанії, володіння навичками аналізу фінансової звітності; корпоративна ефективність (намагання зберігати баланс інтересів усіх стейкхолдерів); комерційна ефективність (забезпечення високої якості взаємовідносин АТ з контрагентами та адекватності цих відносин поточному стану ринку, забезпечення освоєння АТ нових видів бізнесу, ринків збуту та сировини); інноваційна ефективність (здатність самостійно генерувати прогресивні ідеї та нововведення у всіх сферах виробництва, технології збуту та управління, швидкість адаптації до них); соціальна ефективність (створення розвинутої та успішно функціонуючої соціальної інфраструктури для працівників АТ; врахування інтересів працівників під час проведення реструктуризаційних антикризових заходів, орієнтація на підготовку нового покоління співробітників всередині компанії); комунікативна ефективність (ораторські здібності, вміння слухати, переконувати, зовнішня привабливість, життєрадісність, вихованість, вміння працювати на позитивний імідж АТ.	Широта закріплених за органом корпоративного управління повноважень щодо здійснення антикризової діяльності

робництва, впровадження прогресивних технологій, модернізації устаткування тощо. Реструк-

туризація управління – спрямована на удосконалення системи менеджменту підприємства і при-

ведення його у відповідність до зовнішніх умов, у тому числі: перехід до нового типу організаційної структури управління, виділення центрів фінансової відповідальності, використання «управління за цілями», автоматизація процесу управління, зміна структури і якості трудового колективу, удосконалення системи мотивації праці. Найбільш складною є корпоративна реструктуризація.

Однією з причин складності дослідження та формування методологічної основи процесу «корпоративної реструктуризації», на нашу думку, є залежність від таких факторів: рівня розвитку системи корпоративного управління, фондового ринку, національних особливостей, ринкових інституцій тощо. Тому, враховуючи те, що на сучасному етапі відбувається формування національної моделі економіки та системи корпоративного

управління через процеси роздержавлення, приватизації, реорганізації, дуже важливо приділити увагу реструктуризації корпоративного сектора, яка відкриває нові можливості для економіки України. Важливо зазначити, що українськими науковцями приділяється значна увага процесу реструктуризації при банкрутстві, тоді як корпоративна реструктуризація залишається поза увагою. Хоча остання є важливою для розвитку корпоративних товариств і їх об'єднань. Містить нові фінансові можливості для формування конкурентних переваг і розвитку системи господарювання. Зокрема, С. Салига досліджуючи питання корпоративної реструктуризації розкриває у контексті санаційної реструктуризації, де корпоративна реструктуризація виступає однією з її форм (табл. 2) [8].

Таблиця 2

Основні форми корпоративної реструктуризації за С. Салигою [8, с. 144]

Форми корпоративної реструктуризації	Сутність
злиття	санація здійснюється шляхом об'єднання підприємств – боржника з іншим фінансово стійким підприємством;
поглинання	санація здійснюється шляхом придбання підприємств – боржника підприємством – санатором (для останнього це є однією із форм інвестицій – придбання цілісного майнового комплексу чи основної частини активів);
поділ	передбачає виникнення нових підприємств. Така форма санації широко використовується підприємствами, що здійснюють багатогалузеву господарську діяльність. Ефект такої санації полягає у тому, що за рахунок скорочення загальноуправлінського апарату, невиробничих і допоміжних служб значно скорочується сума постійних витрат. Утворені в процесі поділу підприємства здобувають статус нової юридичної особи, а майнові права й обов'язки переходять до них на основі розподільного балансу;
перетворення на відкрите акціонерне товариство	така форма санації здійснюється за ініціативою групи засновників і дає змогу істотно розширити фінансові можливості підприємства, визначати шляхи його виходу з кризи і дати новий імпульс його економічному розвитку. Умовою такої санації виступає необхідність забезпечення засновниками мінімального розміру статутного фонду, встановленого законом;
передача в оренду	ця форма характерна сьогодні для санації державних підприємств, які передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою здійснення такої форми санації є прийняття на себе колективом орендарів боргів санованого підприємства. Принципово така форма санації може бути використана і для підприємств недержавних форм власності;
приватизація	у цій формі сануються державні підприємства. На сьогодні вона набула значного розвитку. Умови й форми приватизації державних підприємств регулюються системою законодавчих актів;
перепрофілювання виробництва	ця форма передбачає оцінювання конкурентоспроможності продукції санованого підприємства і зміни профілю діяльності окремих виробництв;
Закриття нерентабельних виробництв	ця форма також передбачає оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства і закриття тих виробництв, що не дають достатнього прибутку;
продаж: частини майна, у тому числі як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств).	при цій формі санації оцінюють необхідність того чи іншого устаткування для підприємства, цілісних майнових комплексів, що не дають підприємству доходу чи мають прибутковість, недостатню для його динамічного розвитку в кризових умовах.

Л. Лігоненко це поняття розуміє як процес реструктуризації, який обумовлює зміну його власників (продаж частини підприємства або фірми в цілому), організаційно-правової форми господарювання. Цей процес він називає ще внутрішньою реорганізацією [4, с. 485].

Отже, ми можемо зробити висновок, що поняття «корпоративна реструктуризація» та її форми проведення є новим і малодослідженим, для їх розуміння запозичують теорію та практику, яка сформувалася у зарубіжних країнах упродовж

XX ст. В сучасних реаліях, на нашу думку, необхідно звернути увагу, коли досліджується питання корпоративної реструктуризації, на соціально-економічні умови, які будуть не тільки спонукати до вибору форми її проведення, але і передбачатимуть вимоги до системи корпоративного управління. Зокрема, якщо досліджувати такі форми як злиття і поглинання, які пройшли складний етап становлення в Україні. Це можливо підтвердити хронологією, яку наводить Горбатюк Л.А. (табл. 3) [1].

Таблиця 3

Хронологія розвитку ринку злиттів та поглинань в Україні

Часовий період	Основна характеристика
1993 – 1998 рр.	Масова приватизація державного майна. Поява специфічного типу рейдерства (купівля акцій у трудового колективу за заниженими цінами). Створення бази для подальших М&А угод
1998 – 2003 рр.	Перерозподіл власності після кризи 1998 року. Зародження ринку злиттів та поглинань, увага інвесторів до найбільш динамічних галузей
2003 – 2005 рр.	Економічне зростання. Висока частка участі держави у процесах злиттів і поглинань. Активний розвиток ринку М&А
2006 – 2007 рр.	Пік активності ринку злиттів та поглинань. Зростання впливу іноземних інвесторів на роботу банківської системи
2008 – 2010 рр.	Світова економічна криза, ринок М&А зазнає значних змін, скорочуються обсяги операцій. Різне зниження інтересу до українських компаній, вимушений продаж
2010 – 2013 рр.	Нові тенденції ринку злиттів та поглинань з урахуванням кризових явищ та їх наслідків, зміна пріоритетів інвесторів
2014 – ...	Політична дестабільність, низка перевиборів, що спричинили суттєве уповільнення ринку М&А та підвищення загального рівня недовіри до фінансового сектора

Так, впродовж 1990-х років процес злиття і поглинання в Україні за участю українських компаній практично не спостерігався. Вперше показник поглинання вітчизняних підприємств іноземними виріс в 2000 р. і склав 151 млн. дол. США. Для порівняння даний показник в 2148 раз і менше ніж обсяги продажу компаній в США в 2000 р. або в 13 разів менше відповідного показника в Чехії, або в 5 разів менше ніж в Росії. Згодом ситуація в Україні змінилася. Зміни політичного клімату в країні зумовили зростання інвестицій до України. В 2005 р. на українському ринку злиття і поглинання було проведено 85 угод вартістю 2.3 млрд. дол. США, що складає 3% від всього об'єму даного ринку в Центральній і Східній Європі. Найактивнішими зовнішніми інвесторами до України в 2005 р. були Росія (14 угод), США і Австрія. Україна зайняла 3 місце по привабливості для зовнішніх інвестицій після Республіки Чехія і Словаччини [7]. Станом на 01.01.2006 року серед найбільших 12 банків вже чотири з них контролювалися іноземними фінансовими група-

ми. Нині частка іноземного капіталу в банківській системі перевищує 25%. Найбільші міжнародні злиття та поглинання банків в Україні протягом 2000–2007 років проілюстровано в табл. 4.

Експансія іноземного капіталу на українському ринку пояснюється тим, що банківський сектор у всьому світі зазнає значних змін, що характеризується глобалізацією фінансових ринків і консолідацією фінансового сектору, що знаходить відображення у скороченні кількості фінансових установ, поширенні сфери бізнесу банків. Таке поширення відображається в інтернаціоналізації бізнесу та диверсифікації продуктового ряду, включаючи збільшення пропозиції банками небанківських продуктів і послуг.

Найбільш ефективним способом проникнення на ринок (ринок банківських послуг) є угоди зі злиття та поглинання. Проте за станом на кінець 2008 р. об'єм операцій М&А виявився удвічі менше ніж за той же період в 2007 р. Різко впав відсоток операцій об'ємом від 10 млн. до 200 млн. дол. США. Якщо в 2007 р. таких була більшість, то в

Таблиця 4

**Найбільші міжнародні злиття і поглинання банків в Україні
протягом 2000-2007 років**

Покупець	Банк	Сума (\$ млрд.)	Рік	Механізм
Raiffeisen Bank	Aval (Україна)	1,028	2005	Поглинання
ОТР Банк	Райффайзенбанк Україна (Україна)	0,780	Вересень, 2006	Поглинання
Erste Bank	Банк «Престиж» (Україна)	0,34	2006	Поглинання
VTB (Vneshtorg-Bank)	Мрія (Україна)	0,58	31.01.06	Поглинання
Banca IntesaSpA	Укрсоцбанк (Україна)	1,041	14.02.06	Поглинання
BNP Paribas SA	Укрсіббанк	0,127	20.12.05	Поглинання
Credit Agricole de France SA	Індекс Банк	0,300	24.03.06	Поглинання

2008 р. – тільки 40%. За оцінкою аналітиків M&A – Intelligence, попередня схильність українського ринку до мегаугод була сформована приватизаційними і банківськими транзакціями. За даними групи M&A – Intelligence в порівнянні з рекордним показником 2007 р., що досяг 21,49 млрд. дол. США., ємкість ринку M&A в Україні в 2008 р. впала майже в шість разів – до 3,7 млрд. дол. США. В трійці галузей-лідерів M&A по кількості і за об'ємом операцій були фінансовий сектор, як абсолютний лідер (в ньому відбулося 8 операцій на загальну суму 1,92 млрд. дол. США.

Найбільша операція M&A з участю української компанії – покупка російським «Зовнішекономбанком» (ВЕБ) в тандемі з австрійською Slav AG «Промінвестбанку». Друга за вартістю операція – придбання 100% акцій ВАТА «Правексбанку» італійським Intesa Sanpaolo S.p.A за 750 млн. дол. США), другою галуззю по сумі операцій M&A (дві транзакції дали в сумі 590 млн. дол. США) стала металургія і харчова промисловість – традиційно одна з найактивніших на українському ринці злиття і поглинань (в ній було завершено більш всього 13 транзакцій в сумарному об'ємі 575 млн. дол. США. Ця галузь, що займає одну з провідних позицій в економіці України, не відрізняється мегаугодами, але традиційно входить в трійку лідерів по кількості операцій злиття і поглинань. В Top-10 найбільших операцій ввійшли 4 транзакції в харчовій галузі на загальну суму 370 млн. дол. США) [2]. Таким чином, у 2008 році відбувається зниження кількості злиття і поглинання. Основними мотивами, на нашу думку, є використання фінансових вигід, які дозволяють підвищувати вартість товариства, а саме: скорочення витрат через усунення дублюючих функцій та операцій; збільшення обсягів активних операцій (обсягів діяльності); зниженню

вартості фінансування окремих інвестиційних проектів; посилення позицій на регіональних; можливість закріпити свої позиції на національному ринку і скоротити витрати, або завоювати позиції на світовому ринку.

Особливістю розвитку ринку злиття та поглинання з 2009 по 2012 роки включно стало те, що інвестор почав цікавитись тими галузями які демонструють більшу стійкість до криз: виробництво продуктів харчування, фармацевтика, продуктової ритейл, машинобудування та металургія. Також слід зауважити, що саме в цьому році чітко спостерігаються операції направлені на концентрацію ринку. А за прогнозами експертів в майбутньому ми можемо спостерігати на ринку у тій чи іншій галузі по два, три гравця. Однією з пріоритетних галузей, щодо вкладання капіталу, з точки зору голландських, польських та французьких інвесторів, є сільське господарство України, а саме розвиток експортоорієнтованого виробництва, зокрема вирощування зернових, маличних культур та цукрового буряка. Але в той же час існуючий мораторій на придбання сільськогосподарських угідь стримує їх активність. Дана тенденція несе загрозу для фінансової безпеки внаслідок можливої монополізації ринків [3].

Таким чином, не зважаючи на те, що в Україні набули поширення такі форми корпоративної реструктуризації як злиття та поглинання, нині існує низка факторів, які знижують їх ефективність не тільки для інвесторів, але і національної економіки, а саме: неефективний бухгалтерський облік, відсутність єдиних підходів, щодо оцінки бізнесу, відсутність дієвих методів захисту у ринкових інституцій щодо проведення ворожих форм поглинання провідних підприємств, низький рівень ефективності судової системи тощо. Як наслідок, всі фінансові вигоди здебільшого вико-

ристовує іноземний інвестор. Так, у 2011–2013 рр. простежується тенденція спаду ринку злиттів та поглинань. Так, загальний обсяг ринку у 2013 р. прирівнявся до показника 2008 р. і склав 3,7 млн. дол. США.

Причиною зниження зацікавленості в українському ринку з боку іноземних компаній стала невпевненість в перспективах розвитку економіки, а також складність і трудомісткість оформлення угод зі злиття та поглинання в Україні. Для банківського сектора, 2013 рік можливо охарактеризувати укрупненням банківських активів за рахунок процесів злиття та поглинання за участю українського капіталу. Так, за даними УКРІНФОРМУ, у групу «Дельта» було об'єднано «Кредитпромбанк», банки «Омега», «Айстра» й «Дельта». «Смарт-Холдинг» Вадима Новинського купив 100% акцій «БМ Банку», ПУМБ придбав 100% статутного капіталу «Банку Ренесанс Капітал», власники «Фідобанку» закрили угоду з купівлі АТ «Ерсте Банк», ПАТ «ФКБ Банк» було реорганізовано шляхом приєднання до ПУАО «Фідобанк». В той же час, розвиток кризових явищ обумовив введення протягом першого кварталу 2014 року тимчасової адміністрації в банки: ПАТ «БАНК ФОРУМ», АТ БАНК «МЕРКУРІЙ», АТ «БРОКБІЗНЕСБАНК», ПАТ «РЕАЛ БАНК», ПАТ «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ДАНІЕЛЬ».

Необхідно зазначити, що у світовій практиці стимулювання процесів злиття та поглинання, в ході яких проблемні банки включаються до складу фінансово-стійких і сильних банків, є одним із способів реструктуризації банківської системи взагалі, а в умовах кризи особливо. Крім того, зацікавленість держави у прийнятті подібних рішень зумовлена мінімальними витратами з державного бюджету на порятунок неплатоспроможних банків та на виплату вкладів [3]. Таким чином, впродовж останніх десятиліть, в українській практиці уже сформувався досвід проведення злиття та поглинання у різних галузях народного господарства, який дозволяв інвесторам не тільки заробляти кошти в Україні, але і національній економіці вирішувати низку проблем з «окремими активами», коли у державі немає коштів. Проте, на жаль, до цього часу офіційними органами статистики не ведеться облік всіх процесів (злиття, поглинання, оренда, перепрофілювання), лише приватизація і перетворення.

На нашу думку, це суттєво зменшує ефективність не тільки цих процесів, але і несе загрози для фінансової безпеки не тільки окремих регіонів, але і національної економіки. Тому що ці процеси, в першу чергу відбуваються з великими товариствами або корпоративними об'єднаннями,

які є платниками податків та власниками активів, які можуть мати стратегічне значення для економіки. Тому, в цих умовах надзвичайно важливого значення набувають не тільки ринкові інституції, які здійснюють контроль за цими процесами (Антимонопольний комітет України тощо), але корпоративні органи управління (наглядова рада, загальні збори акціонерів, правління). Адже, від їх професіоналізму буде залежати ефективність цих заходів, які можуть не тільки проводитися для підвищення вартості їх, але і бути антикризовими, що дозволятиме запобігти їх банкрутству.

Висновки. Розгортання кризи 2008 року і загострення внутрішніх соціально-економічних та політичних проблем в Україні 2013-2014 роках призводить до того, що відбувається не тільки «відтік капіталу», але і знижується вартість українських активів і втрачається виробничий потенціал на великих підприємствах, які реанімувати практично буде не можливо не тільки через брак коштів, але і брак фахівців – виробничого спрямування. Тому, в цих умовах надзвичайно важливого значення набувають антикризові фахівці, які здатні в першу запобігти втраті «виробничого потенціалу» вітчизняних товариств, усвідомлюють необхідність не тільки залучення інвестицій, але і активізації інноваційної діяльності, впровадження енерго- і ресурсозберігаючих технологій, які здатні створити передумови для виведення з кризового стану. адже, ще на початку ХХ століття Й. Шумпетером, М. Кондратьєвим обґрунтовано, що інновації впроваджують саме в умовах кризи і вони створюють передумови для розвитку і скорочення часу рецесії. На нашу думку, за рахунок активізації антикризових функцій у системі органів корпоративного управління і формування єдиної команди з чітким баченням майбутнього товариства можливо запобігти втраті його ринкового потенціалу.

Бібліографічні посилання

1. Горбатюк Л. А. Ринок злиттів і поглинань у банківському секторі України: сучасний стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Л. А. Горбатюк // Бізнес-інформ.-2014. – № 5. – Режим доступу до журналу http://business-inform.net/pdf/2014/5_0/352_357.pdf
2. Крупнейшие сделки на рынке слияний и поглощений Украины // Слияния и Поглощения / <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2009/03/16/32335628>
3. Кубах Т. Г. Ринок злиття та поглинання: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Т. Г. Кубах // Ефективна економіка. – 2012. – № 5. – Режим доступу до журналу: http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?number_data=5&year_data=2012.

4. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. – К.: КДТЕУ, 2001. – 580 с. (79)
5. **Маркіна І. А.** Корпоративна реструктуризація підприємств [Текст]: монографія / І. А. Маркіна, А. О. Глебова. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2010. – 200 с.
6. **Медведкова Н. С.** Угоди про злиття та поглинання у банківському секторі економіки України / Н. С. Медведкова // Міжнародн. наук.-вироб. журнал «Економіка АПК». – 2009. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk_files/2009/2009_05/09_05_17.pdf
7. **Тарасова О. В.** Проблеми та перспективи ринку злиття та поглинання в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Тарасова. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10023/1/35.pdf>.
8. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник / С. Я. Салига, О. І. Даций, Н. В. Несторенко [та ін.] – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
9. Управління фінансовою санацією: навч. посібник / [В. І. Грачов; І. П. Косарева; Т. Б. Кузенко; В. В. Прохорова]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 208 с. (168)
10. **Череп А. В.** Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання [Текст] : підручник / А. В. Череп. – К.: Кондор, 2009. – 380 с.
11. **Черпак А. Є.** Формування антикризових компетенцій органів корпоративного управління акціонерних товариств [Електронний ресурс] / А. Є. Черпак. – Режим доступу: library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010...stati/. – Заголовок з титулу екрана.
- at: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2009/03/16/32335628> (Accessed 25 December 2014).
3. **Kubakh T. H.** (2012), «Market M & A: current state and prospects of development», *Efektivna ekonomika*, [online], vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?nomer_data=5&year_data=2012 (Accessed 25 December 2014).
4. **Ligonenko L. O.** (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Crisis management now: theoretical and methodological Basics and practical tools], KDTEU, Kyiv, Ukraine.
5. **Markina I. A.** (2012), *Korporativna restrukturyzatsiia pidpriemstv* [Corporate restrukturyzatsiia of companies], Imex –LTD, Kirovograd, Ukraine.
6. **Medvedkova N. S.** (2009), «Agreement of mergers and acquisitions in the banking sector Ukraine», *Ekonomika APK*, [online], vol. 5, available at: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk_files/2009/2009_05/09_05_17.pdf. (Accessed 25 December 2014).
7. **Tarasova O. V.** (2010), «Problems and prospects of the market of mergers and acquisitions in Ukraine», *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*, [online], available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10023/1/35.pdf>. (Accessed 25 December 2014).
8. *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstva: navch. posibnyk* / S. Ya. Salyha, O. I. Datsij, N. V. Nestorenko [ta in.] – K.: Tsentr navchal'noi literatury, 2005. – 240 s.
9. *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu: navch. posibnyk* / [V. I. Hrachov; I. P. Kosareva; T. B. Kuzenko; V. V. Prokhorova]. – Kh.: VD «INZhEK», 2004. – 208 s. (168).
10. **Cherep A. V.** *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo sub'iektiv hospodariuvannia* [Tekst] : pidruchnyk / A. V. Cherep. – K.: Kondor, 2009. – 380 s.
11. **Cherpak A. Ye.** *Formuvannia antykryzovykh kompetentsij orhaniv korporativnoho upravlinnia aktsionermykh tovarystv* [Elektronnyj resurs] / A. Ye. Cherpak. – Rezhym dostupu: library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010...stati/. – Zaholovok z tytulu ekrana.

List of references

1. **Gorbatyuk L. A.** (2014), «Rynek zlyttiv i pohlynan' u bankiv's'komu sektori Ukrainy: suchasnyj stan i perspektivu rozvytku», *Business-inform*, [online], vol. 5, available at: http://business-inform.net/pdf/2014/5_0/352_357.pdf (Accessed 25 December 2014).
2. RBC rating (2014), «Krupnejshye sdelky na rynke slyianyuj u pohloschenyj Ukrainy», [online] available