

O. Pimenova, PhD in Economics, Asistant of Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

THE WAYS OF INSTITUTIONALIZATION OF FORMS OF ECONOMY IN A SYSTEM OF AGRARIAN RELATIONS OF POST-SOCIALIST COUNTRIES

An experience of institutionalization of forms of economy of post-socialist countries in a system of agrarian relations is analyzed. Main directions of development of agrarian sector of Ukraine are determined. The necessity of development of socio-ecologo-economic forms of economy is proved.

Keywords: agricultural sector, institutional support, institutionalization, forms of economy, social, ecological and economic development, farm-cooperative.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2014, 158: 55-59

УДК 334.758.6

JEL O 100; G34

О. Кравченко, канд. екон. наук, доц.
ДОННУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, Донецьк

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УКЛАДЕННЯ УГОД ЗЛИТТЯ АБО ПОГЛИНАННЯ

Визначені основні критерії оцінки ступеню проблемності діючої бізнес-моделі підприємства. Запропонований методичний підхід до визначення характеру прояву мотивів злиття або поглинання. Розроблено карту пріоритетів прийняття управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація, проблеми, мотиви, злиття, поглинання, управлінські рішення, карта пріоритетів

Постановка проблеми. Зростання рівня глобальної конкуренції в більшості сфер господарчої діяльності та активізація світових інтеграційних процесів, пред'являють якісно нові вимоги до формування бізнес-моделей вітчизняних підприємств. Саме жорсткість конкурентних умов ставить перед сучасними підприємствами нові проблеми, які здебільшого пов'язані із пошуком ефективних механізмів та стратегій трансформації діючих бізнес-моделей. З кожним днем все більше підприємств прагнуть до збільшення свого масштабу, нарощування капіталізації, економії витрат, отримання ефекту синергії. Останнім часом, саме злиття і поглинання стають тією стратегією зростання, яка дозволяє підприємству не лише зберегти свої конкурентні позиції на ринку, а й "вибитися" в лідери. Ринок злиття та поглинань сьогодні динамічно розвивається. Проте, спроби багатьох вітчизняних підприємств розширити свій ринковий простір шляхом злиття або поглинань не завжди призводять до отримання бажаного економічного та соціального ефектів, створення конкурентних переваг і отримання нових можливостей для розвитку. Це в більшості обумовлено недостатньою економічною обґрунтованістю прийнятих рішень практично на всіх етапах проведення злиття і поглинання (M&A-операцій): починаючи від обґрунтованого вибору цільового (для злиття або поглинання) підприємства і, завершуючи оцінкою ефективності оновленої бізнес-моделі та розрахунком розміру очікуваного синергетичного ефекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти злиття та поглинань широко висвітлені в працях переважно закордонних вчених: Г. Бруккера, Д.Хелмінка, Г. Патрика [2], Д. Депаффиліса [3], П. Маросини та інших. Для української науки дана проблематика є достатньо новим напрямком досліджень, а існуючі розробки закордонних дослідників не завжди можуть бути застосовані в практичній діяльності вітчизняних підприємств, враховуючи перш за все на розбіжності у формах статистичної та консолідованої звітності. Серед науковців, якими висвітлені методологічні засади злиття та поглинання та питання економічного обґрунтування ефективності зазначених інтеграційних процесів з урахуванням специфіки вітчизняних слід відмітити Л.В. Фролову та А.Ю. Голобородько [8].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на значні досягнення у зарубіжній теорії та практиці, ще не отримали достатнього висвітлення питання обґрунтування управлінських рішень трансформації діючої бізнес-моделі шляхом укладення угод злиття або поглинання.

Метою статті є розробка алгоритму обґрунтування управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі шляхом укладення угод злиття або поглинання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відмінною рисою сучасного зовнішнього середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства є високий рівень мінливості та невизначеності. В даних умовах на перший план виносяться питання забезпечення швидкої реакції та прилаштування до сучасних умов ринку. Для збереження існуючих або отримання нових конкурентних переваг керівництво підприємства розробляє відповідні дієві механізми оновлення своїх діючих бізнес-моделей, розробляє та приймає різного роду управлінські рішення. Прагнення будь-якого підприємства до розвитку обумовлює необхідність пошуку додаткових джерел розширення своєї діяльності і способи укрупнення капіталу і цілях більш ефективного його використання, серед яких найбільш популярним останнім часом є укладення угод злиття або поглинання. Зростання останнім часом активності вітчизняних підприємств в сфері злиття та поглинань з новою силою ставить питання про обґрунтування доцільності реалізації даних процесів для розвитку підприємства.

Прийняття управлінського рішення щодо оновлення діючої бізнес-моделі шляхом процесів злиття або поглинання здійснюється в тому випадку, коли підприємство майже повністю вичерпало можливості здійснення трансформації на основі диверсифікації (реінжинірингу бізнес-процесів), тобто шляхом зовнішньої інтеграції.

При цьому дане рішення повинно бути певним чином обґрунтовано. Для обґрунтування управлінського рішення відносно трансформації діючої бізнес-моделі на основі укладення угод злиття або поглинання, нами розроблені основні критерії (табл. 1), на основі оцінки проблемності яких підприємство має можливість обґрунтовано оцінити ступінь проблемності його діючої бізнес-моделі та оцінити доцільність рішення щодо його зовнішньої інтеграції.

Таблиця 1. Основні критерії оцінки ступеню проблемності діючої бізнес-моделі підприємства

№ п/п	Основні чинники (проблеми)	Проблема характерна для	
		Підприємства-мета	Підприємства-ініціатора
1.	Високий ступінь проблемності бізнес-процесів		
2.	Втрата контролю за ефективністю бізнес-процесів		
3.	Висока витратоємність бізнес-моделі		
4.	Ризикостійкість бізнес-моделі нижче допустимого рівня		
5.	Слабка клієнтська база		
6.	Зниження ринкової вартості та рівня капіталізації підприємства		
7.	Низький імідж підприємства		
8.	Недостатня насиченість номенклатурних та асортиментних позицій		
9.	Низький рівень якості співпраці із постачальниками		
10.	Низька ліквідність та платоспроможність		
11.	Вичерпані власні можливості збереження своєї "присутності" на споживчому ринку		
12.	Відсутність додаткових джерел укрупнення капіталу		
13.	Неможливість протистояти експансії з боку закордонних конкурентів		
14.	Низький рівень інтелектуалізації бізнес-моделі підприємства		
15.	Низька вартість бренд-капіталу підприємства		

* Джерело: розроблено автором.

Так, відповідно даних наведених в таблиці, зовнішня інтеграція підприємства характерна здебільшого для тих підприємств, які опинилися в такій ситуації, коли вирішення проблем його діяльності, можливо лише шляхом здійснення операцій злиття або поглинання. Відповідно, чим більша кількість чинників характерна для підприємства на даному етапі його розвитку, тим більш доцільним є прийняття рішення щодо трансформації його діючої бізнес-моделі шляхом укладання угод злиття/поглинання. При інших обставинах ("залишити як є") бізнес-модель підприємства буде поступово втрачати свою конкурентоспроможність, що в результаті призведе до ліквідації підприємства та його виходу з "поля гравців" певного сегменту споживчого ринку.

Проте, постає питання загальної оцінки ступеню проблемності (Π) визначених в табл. 1 чинників. Для даної оцінки розроблено анкету, в якій було пропонується керівникам та провідним фахівцям підприємства

здійснити ранжирування визначених чинників та, за 10-ти бальною шкалою оцінити силу проблемності кожного з чинників (S_{ij}).

Для загальної оцінки проблемності діючої бізнес-моделі підприємства запропонований інтегральний показник:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n \beta_{ij} \sqrt{\sum_{j=1}^n (S_{ij})^{\beta_{ij}}} \quad (1)$$

де Π – інтегральний показник оцінки ступеню проблемності діючої бізнес-моделі підприємства; S_{ij} – сила проблемності чинника для конкретного підприємства; β_{ij} – значимість конкретного чинника для окремого підприємства.

Для інтерпретації значень інтегрального показника проблемності діючої бізнес-моделі підприємства розроблена наступна шкала оцінки (табл. 2).

Таблиця 2. Шкала оцінки значень інтегрального показника проблемності діючої бізнес-моделі підприємства

Ступінь проблемності діючої бізнес-моделі	Діапазон значень інтегрального показника	Характеристика та основні рекомендації
1	2	3
дуже низький	0,81 – 1,01	діюча бізнес-модель підприємства є ефективною та конкурентоспроможною, якість внутрішніх бізнес-процесів перебуває на високому рівні і необхідна розробка заходів щодо її підтримки та розвитку;
низький	0,61 – 0,81	діюча бізнес-модель підприємства є достатньо ефективною проте необхідна розробка заходів щодо її підтримки на основі удосконалення якості внутрішніх бізнес-процесів; підприємство має значні внутрішні можливості оновлення своєї бізнес-моделі, відповідно до умов динамічного ринку.
середній	0,36 – 0,61	підприємство має деякі труднощі в фінансово-господарській діяльності, які можуть бути вирішені шляхом підвищення ефективності окремих структурних блоків діючої бізнес-моделі, необхідним є розробка заходів щодо стабілізації та підвищення якості бізнес-моделі
високий	0,21 – 0,35	бізнес-модель підприємства характеризується відсутністю внутрішніх резервів для нарощування внутрішнього бізнес-потенціалу; ефективність окремих господарських одиниць діючої бізнес-моделі може бути забезпечена тільки шляхом формування інтегрованої бізнес-моделі
дуже високий	нижче 0,20	підприємство практично повністю вичерпало внутрішні можливості свого розвитку; значна кількість організаційних та фінансових проблем та сила їх прояву призвели до втрати конкурентних переваг на ринку; діюча бізнес-модель підприємства може бути оновлена тільки шляхом зовнішньої інтеграції (укладення угоди злиття або поглинання)

* Джерело: розроблено автором.

Зазначимо, що обґрунтування доцільності рішення щодо трансформації бізнес-моделі підприємства передбачає також визначення мотивів злиття або поглинання та формування первісного бачення ефективності онов-

леної бізнес-моделі ("Як буде"). В економічній літературі, присвяченій питанням дослідження інтеграційних процесів [5;6;8.] наводяться різні підходи до класифікації мотивів злиття або поглинання – по групах та по видах.

Аналіз та систематизація світового досвіду дозволила виділити наступні основні групи мотивів: зростання розмірів підприємства, операційна синергія, збільшення показників прибутковості, мінімізація витрат, фінансова синергія, диверсифікація, економічні мотиви, податкові мотиви, інші нейтральні мотиви [2;3;5].

Групою вчених [6; 8, с.31-40] мотиви злиття і поглинання пропонується об'єднувати в три групи:

- мотиви зменшення витрат (централізація функцій; ліквідація дублювання функцій; зменшення відрахувань у бюджет; зменшення вартості кредиту; ліквідація неефективності; ефект масштабу, об'єднання НДДКР);
- мотиви збільшення/стабілізації надходжень ресурсів (різниця між ринковою і балансовою / ліквідаційною вартістю підприємства; особисті мотиви менеджерів; захист від поглинання; ефект "too big to fail" – дуже великий, щоб бути банкрутом);
- нейтральні по відношенню до руху ресурсів мотиви (крупні контакти; підвищення конкурентоспроможності; диверсифікація; доступ до інформації; взаємодоповнюючі ресурси; мотив монополії).

Заслуговує на увагу запропонований Ю.В. Ігнатишиним [5, с. 47] підхід до класифікації мотивів по видах діяльності:

- операційні (економія на масштабах діяльності, економія за рахунок напряму, нарощування ресурсів та питомої ринкової ваги, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів);
- фінансові (мобілізація фінансових ресурсів, використання надлишкових ресурсів, диверсифікація, економія на податках, зниження витрат на фінансування, специфічні мотиви);
- інвестиційні (розміщення тимчасово вільних засобів, проміжний добуток, дивіденди, неадекватність ринкової ціни, математичний ефект росту прибутку на акції);
- стратегічні (ефективність бізнес-процесів і рівнів управління, добуток менеджменту, клієнтська база, тиснення на конкурентів, венчурне інвестування, вихід на нові ринки, відповідність законодавчим нормам).

Представлений перелік є достатньо широким. Проте, класифікація мотивів злиття і поглинання тільки по видах діяльності не дозволяє всебічно охарактеризувати переваги оновленої бізнес-моделі об'єднаного підприємства та, відповідно потребує розширення. Вважаємо, що перелік існуючих класифікаційних груп мотивів є досить вузьким та не дозволяє комплексно оцінити характер прояву мотивів злиття / поглинання. З метою необхідності врахування різних аспектів мотивів, нами пропонується класифікація мотивів за кожним структурним блоком бізнес-моделі:

- розширення ключових видів діяльності (M1);
- розширення кола ключових партнерів (M2);
- нарощування ресурсів (M3);
- оптимізації структури витрат (M4);
- оптимізації потоків надходження доходів (M5);
- оптимізації каналів збуту (M6);
- розширення джерел формування ціннісних пропозицій (M7);
- розширення споживчих сегментів (M8);
- розширення клієнтської бази (M9);
- інші нейтральні мотиви (Mn).

Вважаємо що запропонований підхід до класифікації мотивів злиття і поглинання при здійсненні трансформації бізнес-моделі підприємства за основними структурними її блоками дозволить більш аргументовано здійснити оцінку характеру прояву мотивів здійснення даної трансформації та значно розширить перелік можливих джерел отримання різних ефектів нової доданої вартості – синергії.

Для оцінювання характеру прояву мотивів для трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом злиття або поглинання пропонується застосовувати коефіцієнт Кендела [1].

Відповідно до загального алгоритму класичного розрахунку коефіцієнта Кендела на основі експертної процедури оцінювання кожному мотиву присвоюється певний ранговий номер. Мотив, якому експерт надає найвищу оцінку надається ранг 1. Якщо експерт вважає декілька мотивів рівнозначними, то їм присвоюється однаковий ранговий номер. На основі даних анкетного опитування складається матриця рангів, за даними якої здійснюється розрахунок коефіцієнта конкордації Кендела (W) [4].

$$W = \frac{12 \times \sum_{j=1}^n \left(t_j - \frac{N(n+1)}{2} \right)^2}{N^2 \times (n^3 - n^2)} \quad (2)$$

де, n – число мотивів; N – кількість експертів; t_{ij} – рангова оцінка j -го мотиву злиття або поглинання i -м експертом.

$$t_{ij} = \sum_{i=1}^N t_{ij} - \text{сума всіх оцінок для } j\text{-ої мотиву злиття}$$

або поглинання.

Для кількісної узгодженості думок експертів щодо характеру прояву мотиву та, відповідно, інтерпретації значень коефіцієнта Кендела пропонується використовувати вербально-числову шкалу, запропоновану Марголіним [7].

Таблиця 3. Оцінка характеру прояву мотивів при прийнятті рішення щодо трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом укладення угод злиття або поглинання

№	Діапазон значень коефіцієнту конкордації	Характер прояву мотивів
1	до 0,1	Мотиви злиття або поглинання повністю відсутні
2	0,11- 0,3	Досить слабо виражений прояв мотивів злиття або поглинання
3	0,31 – 0,5	Епізодичний прояв мотивів злиття або поглинання
4	0,51 – 0,7	Хибкий прояв мотивів злиття або поглинання
5	0,71 – 0,9	Прихований прояв мотивів злиття або поглинання
6	вище 0,91	Характер прояву мотивів злиття або поглинання має абсолютний характер

Джерело: Складено автором на основі [7].

Таким чином, рішення щодо трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом укладення угод злиття або поглинання приймається в тому випадку, коли значення коефіцієнту конкордації знаходиться в межах від 0,71 до 1, тобто прояв мотивів злиття або поглинання носить абсолютний або прихований характер.

Для оцінки пріоритетності рішення щодо трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом укладення угод злиття або поглинання запропонована карта управлінських рішень (рис. 2), в якій по вертикальній осі відкладається ступінь проблемності діючої бізнес-моделі підприємства, а по горизонтальній – характер

прояву мотивів здійснення трансформації бізнес-моделі шляхом укладення угоди злиття / поглинання.

Дана карта поділена на чотири сегменти, кожен з яких має певні характеристики як для підприємства-ініціатора угоди злиття/поглинання, так і для підприємства, яке може виступати в якості об'єкта-мети даних угод. Так, рішення щодо трансформації бізнес-моделі

на основі зовнішньої інтеграції є цілком недоцільним якщо підприємство попадає у III квадрант, оскільки діюча бізнес-модель є ефективною та відсутні мотиви для злиття/поглинання, підтримка її розвитку може буде здійснена шляхом удосконалення або реінжинірингу бізнес-процесів.

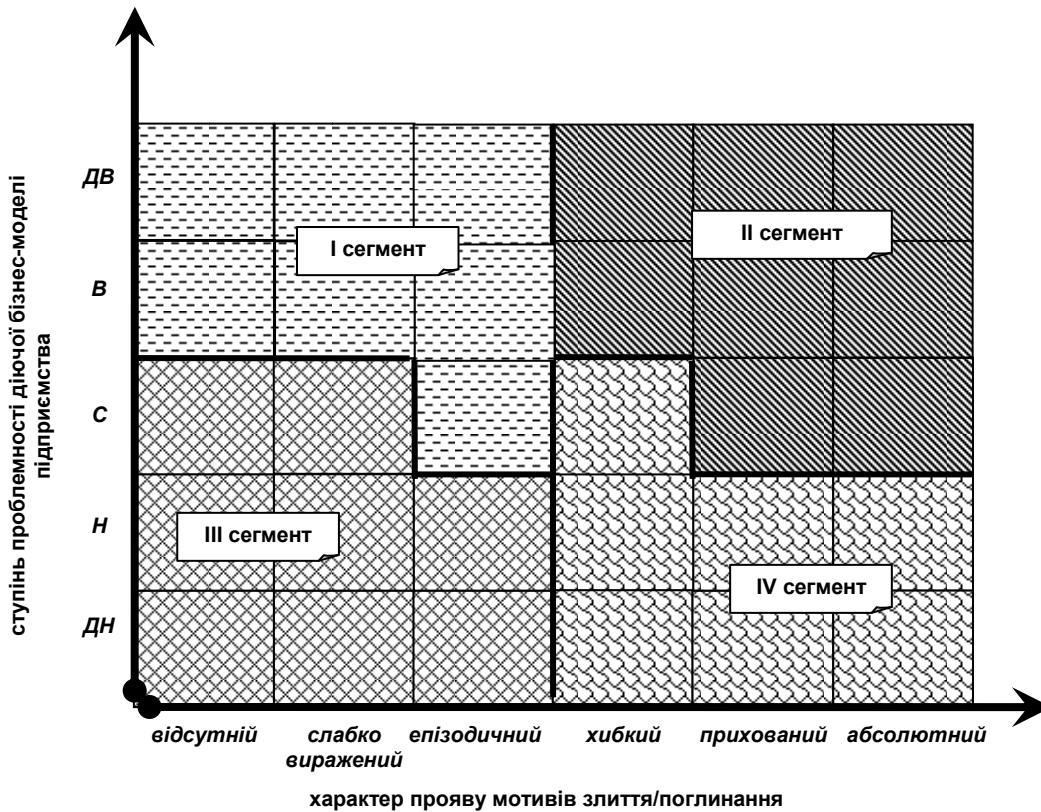


Рис. 1. Карта управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом укладення угод злиття або поглинання

* Джерело: розроблено автором.

Характеристика інших квадрантів матриці наведена в таблиці 4, в якій також запропонований найбільш вигідний тип угоди (злиття або поглинання) для здійснення трансформації бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 4. Характеристика управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі відповідно до сегментів карти

Сегмент карти	Характеристика	Рекомендований вид угоди для трансформації бізнес-моделі	
		Для підприємства – ініціатора	Для підприємства-мети
I	Даний квадрант характерний в більшості для підприємств, бізнес-модель яких практично повністю втратила конкурентні переваги. Проте керівництво підприємства ще не усвідомлює необхідність прийняття рішення щодо кардинальних змін бізнес-моделі.	Злиття з метою розширення масштабів діяльності	Поглинання з метою збереження своєї "присутності" на ринку
II	Рішення щодо трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом укладення угод злиття/поглинання є цілком обґрунтованим та доцільним, оскільки повністю вичерпані внутрішні можливості розвитку.	Поглинання з метою розширення масштабів діяльності	Злиття з метою збереження своєї "присутності" на ринку
III	Керівництво повинно розробити програму удосконалення діючої бізнес-моделі	Реорганізація бізнес-процесів	
IV	Підприємство має значні труднощі в управлінні своєю діяльністю. Для бізнес-моделі характерний низький рівень її конкурентоспроможності та значна низка проблем, вирішення яких можливо тільки шляхом злиття з іншим підприємством.	Злиття з метою збереження своєї "присутності" на ринку	Злиття з метою збереження своєї "присутності" на ринку

* Джерело: розроблено автором.

Висновки. Запропонований підхід до обґрунтування доцільності управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом укладення угод

злиття або поглинання, базується на врахуванні ступеню проблемності діючої бізнес-моделі підприємства та характеру прояву мотивів злиття або поглинання та

спрямований на визначення більш вигідного виду угоди як для підприємства-ініціатора, так і для підприємства-мети при альтернативності їх цільових-орієнтирів. Застосування запропонованого підходу в діяльності вітчизняних підприємств буде сприяти підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень при укладенні угод на ринку операцій злиття та поглинання в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Гохан Патрик А. – Вид. 3-тє, [перероб. на доп.]. – М.: Изд-во "Альпина Бизнес Букс", 2007. – 741 с.

3. Депаффилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. / Д. Депаффилису – М.: Олим-Бизнес, 2007. – 960 с.

4. Евланов Л. Г. Экспертные оценки в управлении / Л. Г. Евланов, В. А. Кутузов. – М.: Экономика, 1978. – 133 с.

5. Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы / Ю.В. Игнатишин. – СПб.: Питер, 2005. – 270 с.

6. Костюченко В. М. Консолидована фінансова звітність: міжнародний досвід та практика України: Навчально-практичний посібник / В. М.Костюченко. – К: Центр учбової літератури, 2008. – 528 с.

7. Марголин Е. Методика обработки данных экспертного опроса // Полиграфия. 2006. № 5. – С. 14-16.

8. Фролова Л.В. Злиття та поглинання підприємств: компендіум для студентів економічних напрямків підготовки денної і заочної форм навчання / Фролова Л.В., Голобородько А.Ю. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 240 с. – С.14.

9. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: Учебник. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.

Надійшла до редколегії 07.04.14

Е. Кравченко, канд. экон. наук, доц.
ДОННУЭТ имени Михаила Туган-Барановского, Донецк

ВОПРОСЫ ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ ИЛИ ПОГЛОЩЕНИЯ

Определены основные критерии оценки степени проблемности действующей бизнес-модели предприятия. Предложен методический подход к определению характера проявления мотивов слияний и поглощений. Разработана карта приоритетов принятия управленческих решений по трансформации бизнес-модели предприятия.

Ключевые слова: бизнес-модель, трансформация, проблемы, мотивы, злиття, поглинання, управлінські рішення, карта пріоритетів.

E. Kravchenko, PhD in Economics, Associate Professor
Donetsk national university of economic and trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Donetsk

QUESTION THE VALIDITY OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

ON BIZNES TRANSFORMATION MODEL COMPANIES BASED TRANSACTIONS MERGER OR ACQUISITION

The main criteria for assessing the degree of problematical current business model. The methodical approach to determining the nature of the manifestation of the motives of mergers and acquisitions. Designed card priorities managerial decisions on the transformation business model.

Keywords: business model, transformation, problems, motives, merger, acquisition, management decisions, map priorities.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2014, 158: 59-63

УДК: 334

JEL: M21

Є. Жорова, асп.
КНУ імені Тараса Шевченка, Київ

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито поняття антикризового корпоративного управління, зазначені особливості системи антикризового корпоративного управління. Виокремлено пріоритетні напрями формування ефективної системи управління підприємствами, серед них – належне кадрове забезпечення системи управління, вдосконалення функціонування органів системи управління, оптимізація фінансової структури капіталу підприємства.

Ключові слова: корпоративне управління, антикризове корпоративне управління, система антикризового корпоративного управління.

Постановка проблеми. У період постійних змін та непередбачуваних криз, погляди на необхідність превентивності антикризового управління, а також виділення його як окремої системи управління стають все більш актуальними. На нашу думку, варто піти далі – запровадивши інтеграцію антикризового управління в загальну систему корпоративного управління. При цьому основні положення, принципи, методи, інструменти та ін. елементи системи управління апріорно повинні бути в необхідній мірі антикризовими. Прогнозування, планування та підготовка заздалегідь є раціональнішим способом функціонування, ніж оперативна діяльність у стані, який вже фактично настав.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовні дослідження проблем корпоративного управління містяться у роботах Баюри Д.О. Проблеми управління персоналом і кадрового забезпечення в період кризи висвітлені в працях Лігоненко Л. О. [6], Сардак О.В. [8], особливості регулювання соціально-трудових відносин

в кризовий період – Петрової І.Л. [7], О.А.Гришнєвої [2; 9]. Актуальним теоретичним та практичним питанням оптимізації фінансової структури капіталу присвячені роботи таких науковців як Бичкова Н. В. [10], Варічева Р. В. [11], Костаневич Н. І. [12], Кочкодан В. Б. [5], Сорока Р. С. [13], Ярошук О.М. [14].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Невирішеним аспектом загальної проблеми залишається дослідження ефективності антикризового корпоративного управління. Недослідженим є питання визначення основних напрямів формування ефективної системи антикризового корпоративного управління.

Метою статті є виокремлення і обґрунтування пріоритетних напрямів формування ефективної системи антикризового корпоративного управління на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Категорія "антикризове корпоративне управління" по суті є синтезом понять антикризового та корпоративного