

Kajuter, P. "Risikomanagement in der Supply Chain: Ökonomische, regulatorische und konzeptionelle Grundlagen". *Ökonomische, regulatorische und konzeptionelle Grundlagen*, no. 1 (2007): 13-17.

Kersten, W. et al. "Motivation for the outsourcing of complex logistics services". *Nordics Logistics Research Network*. Finland, 2012.443-457.

Kersten, W. et al. *Risk management in logistics. Empirical Results from the Baltic Sea Region from 2010 until 2012*. Hamburg: Hamburg University of Technology, Institute of Business Logistics and General Management, 2012.

Manuj, I., and Mentzer, J. T. "Global supply chain risk management strategies". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, no. 38 (3) (2008): 192-223.

Ofitsiyni sait Ministerstva okhorony zdorov'ia Ukrainy. <http://www.moz.gov.ua>

Posylkina, O. V. et al. *Lohistychnyi menedzhment farmatsevtichnoho pidpriemstva* [Logistics management pharmaceutical company]. Kharkiv: NFAU, 2011.

Sahaidak-Nikitiuk, R. V., and Posylkina, O. V. "Kontseptualni pidkhody do upravlinnia lohistychnymy ryzykamy v skladnykh bahatopokovykh systemakh v umovakh farmatsevtichnoy haluzi" [Conceptual approaches to the management of logistics risks in complex multi-system in a pharmaceutical industry]. *Ukrainskyi zhurnal klinichnoi ta laboratornoi medytsyny*, vol. 5, no. 1 (2010): 8-12.

Tuzkaya, U. R. "Evaluating the environmental effects of transportation modes using an integrated methodology and 112 an application". *International Journal of Environmental Science and Technology*, no. 6 (2) (2009): 277-290.

Wyman, O. "All rights reserved Factoring «Risk» into Transportation and Logistics Sourcing". [http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/files/archive/2011/OW\\_MTE\\_2009\\_ShipperSourcing.pdf](http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/files/archive/2011/OW_MTE_2009_ShipperSourcing.pdf)

Yenchenko, Ye. V. "Metody robasnoi optymizatsii v modeliuvanni systemnykh ryzykiv v lohistytsi" [Methods robust optimization modeling systemic risk in logistics]. *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi*, no. 74 (2006): 280-292.

УДК 65.012.432

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ

© 2014 МОСКВІН Б. Ю.

УДК 65.012.432

### Москвін Б. Ю. Організаційно-економічне забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю

Метою статті є розробка організаційно-економічних засад забезпечення захисту підприємства від корпоративних захоплень. У статті проведено дослідження організаційно-економічних засад забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю. Розглянуті організаційно-економічні інструменти управління захистом підприємства від корпоративних захоплень. Наведено порівняльну характеристику пасивного, активного та планового типів управління захистом підприємства на етапах попередження, протидії та подолання наслідків корпоративного захоплення, на основі якої було визначено, що плановий тип управління захистом підприємства є найбільш ефективний для захисту підприємства на ринку корпоративного контролю. Автором розроблено матрицю заходів з управління захистом на ринку корпоративного контролю, яка дозволяє обирати захисні заходи залежно від термінів їх формування та отримання результатів. Розроблено модель організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю.

**Ключові слова:** організаційно-економічні засади, ринок корпоративного контролю, корпоративні захоплення, управління захистом підприємства, матриця заходів з управління захистом підприємства, модель організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Москвін Борис Юрійович** – директор департаменту з корпоративного управління, МГО «Міжнародна поліцейська корпорація громадської безпеки» (вул. Богомольця, 10, Київ, 01024, Україна)

**E-mail:** borysmoskvinn@gmail.com

УДК 65.012.432

### Москвін Б. Ю. Организационно-экономическое обеспечение защиты предприятия на рынке корпоративного контроля

Целью статьи является разработка организационно-экономических основ обеспечения защиты предприятия от корпоративных захватов. В статье проведено исследование организационно-экономических основ обеспечения защиты предприятия на рынке корпоративного контроля. Рассмотрены организационно-экономические инструменты управления защитой предприятия от корпоративных захватов. Приведена сравнительная характеристика пассивного, активного и планового типов управления защитой предприятия на этапах предупреждения, противодействия и преодоления последствий корпоративного захвата, на основе которой было определено, что плановый тип управления защитой предприятия является наиболее эффективным для защиты предприятия на рынке корпоративного контроля. Автором разработана матрица защитных мероприятий по управлению защитой предприятия на рынке корпоративного контроля, которая позволяет выбирать защитные мероприятия в зависимости от сроков их формирования и получения результатов. Разработана модель организационно-экономического обеспечения защиты предприятия на рынке корпоративного контроля.

**Ключевые слова:** организационно-экономические основы, рынок корпоративного контроля, корпоративные захваты, управление защитой предприятия, матрица мероприятий по управлению защитой предприятия, модель организационно-экономического обеспечения защиты предприятия.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

**Москвин Борис Юрьевич** – директор департамента по корпоративному управлению, МОО «Международная полицейская корпорация общественной безопасности» (ул. Богомольца, 10, Киев, 01024, Украина)

**E-mail:** borysmoskvinn@gmail.com

UDC 65.012.432

### Moskvinn B. Yu. Organizational and Economic Protecting of Enterprise at the Corporate Control Market

The article is aimed to develop organizational and economic foundations to protect enterprises from corporate takeovers. In the article, a study of organizational and economic foundations of providing protection to enterprises on the market of corporate control is carried out. The organizational and economic tools for managing the enterprise's protection from corporate takeovers are considered. Comparative characteristics of passive, active and planned types of enterprise's protection on the stages of prevention, counteraction and neutralizing the effects of a corporate takeover are presented, on the basis of which it has been determined that the planned type of protection management is the most effective as to providing security of enterprise at the corporate control market. The author has developed a matrix of measures for ensuring the protection of enterprises on the market of corporate control, which allows to choose the protective measures, depending on time frames of their formation, as well as retrieve results. A model of organizational-economic providing security to enterprise at the corporate control market has been elaborated.

**Key words:** organizational and economic fundamentals, corporate control market, corporate takeovers, protection management of enterprise, matrix of measures for the management of enterprise's protection, model of the organizational-economic providing security to enterprise.

**Pic.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Moskvinn Borys Yu.** – Director of the Department of Corporate Governance, IGO "International Police Corporation of Public Safety" (vul. Bogomoltsya, 10, Kyiv, 01024, Ukraine)

**E-mail:** borysmoskvinn@gmail.com

Підприємства, як суб'єкти ринкового господарства, є учасниками одночасно багатьох ринків, у тому числі й ринку, на якому відбувається перехід прав на контроль над ними – ринку корпоративного контролю. Контроль над підприємствами може здійснюватися у багатьох формах, а тому і поведінка підприємств на ринку корпоративного контролю набуває різноманітних, у т. ч. гібридних форм, на вибір якої впливають фактори зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища компаній, інтереси інших суб'єктів ринку корпоративного контролю, стан конкуренції на ньому. В Україні процеси перерозподілу прав контролю значно активізувалися після завершення масової приватизації, чому також сприяв недостатній рівень розвитку інститутів корпоративного управління, фондового ринку, поширення корупції у правоохоронній, судовій системі, органах державної влади, які лише формально були уповноважені захищати права законних власників, інвесторів. Це призвело до появи таких негативних явищ, як рейдерство, грінмейл, і, відповідно, до драматичної втрати країною позицій у світових рейтингах інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Успішність захисту підприємства на ринку корпоративного контролю значною мірою залежить від організаційно-економічних заходів, які розробляють та впроваджують органи управління, менеджери, персонал підприємства. Розроблені заходи повинні бути спрямовані на забезпечення захисту підприємства на всіх етапах його захисту: попередження, протидії та подолання наслідків корпоративних захоплень. Такі заходи можуть бути у вигляді окремих завдань або цілого комплексу завдань у вигляді проектів і програм, спрямованих на захист підприємства на ринку корпоративного контролю.

*Організаційне забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю* – це сукупність структурних і динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин усередині та за межами підприємства, що охоплює множину конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей захисту підприємства на ринку корпоративного контролю [13, с. 484].

*Фінансово-економічне забезпечення захисту підприємства від корпоративних захоплень* – це сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та за межами підприємства, що охоплює множину конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілюваних у певні організаційно-економічні механізми, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) можливості, що йому надає середовище, сприяє (або ні) досягненню мети захисту на ринку корпоративного контролю [13, с. 545].

Питання організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: І. Ансоффа [1], Д. Зеркалова [3], Ю. Іванова [4], Ю. Ігнатишина [5], А. Ільченка [6], М. Іонцева [7], Г. Мане [14], Н. Рудика та О. Семенкової [9] О. Федорова [11], Р. Фостера [12], А. Черпак [10], З. Шершньової [2, 13]

та ін. Наведені автори розглядають організаційні та економічні заходи захисту підприємства від корпоративних захоплень та практичну складову забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю.

Проте важливі питання вибору найбільш ефективного типу управління захистом підприємства на ринку корпоративного контролю, визначення інструментів управління захистом, які можна використовувати на всіх етапах захисту підприємства від корпоративних захоплень, і розробки моделі організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю все ще потребують вирішення. З огляду на таке твердження, проведення подальших досліджень з наведених питань є актуальним і потребує подальшого доопрацювання.

З огляду на зазначені вище положення, *метою* статті є розробка організаційно-економічних засад забезпечення захисту підприємства від корпоративних захоплень.

Організаційне забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю базується на організаційних відносинах всередині підприємства, метою яких є формування організаційних засад забезпечення захисту підприємства від корпоративних захоплень. За умов належного організаційного забезпечення захисту підприємства від корпоративних захоплень підприємство стане менш привабливим для підприємств-загарбників. Зокрема, впровадження запропонованих організаційних заходів захисту підприємства сприятиме нівелюванню таких факторів привабливості підприємства для корпоративних захоплень, як: низький рівень бізнес-культури, конфлікти зі стейкхолдерами та порушення чинного законодавства в процесі діяльності підприємства.

Не менш важливими є економічні складові захисту підприємства. Метою розробки та впровадження економічних заходів, направлених на попередження, протидію та подолання наслідків корпоративних захоплень, є комплексне управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (які набувають грошової форми), для фінансово-економічного забезпечення процесу захисту підприємства на ринку корпоративного контролю.

Також важливим є визначення граничної вартості захисту підприємства від корпоративних захоплень, яку підприємство може собі дозволити, уникаючи загрози банкрутства. Адже, якщо захист підприємства буде йому коштувати усіх ресурсів, у т. ч. фінансових, то навіть за умов успішності такого захисту підприємство не зможе нормально функціонувати.

З огляду на можливість загрози корпоративного захоплення підприємства, важливим є питання управління захистом підприємства від корпоративного захоплення. На *рис. 1* схематично представлено складові процесу та інструменти управління захистом підприємства.

Управління захистом підприємства від корпоративного захоплення пропонується розподілити на такі типи: пасивне, активне та планове.

*Активне управління* захистом спрямоване на визначення факторів привабливості підприємства для корпоративних захоплень, локалізацію та контроль за їх станом і є основою для впровадження коригуючих заходів.

*Пасивне управління* захистом спрямоване на зтягнення процесу захоплення з метою втрати у підприємства-загарбника інтересу до підприємства-цілі й передбачає залучення юридичних компаній, звернень до інформаційних агенцій та правоохоронних органів і судів.

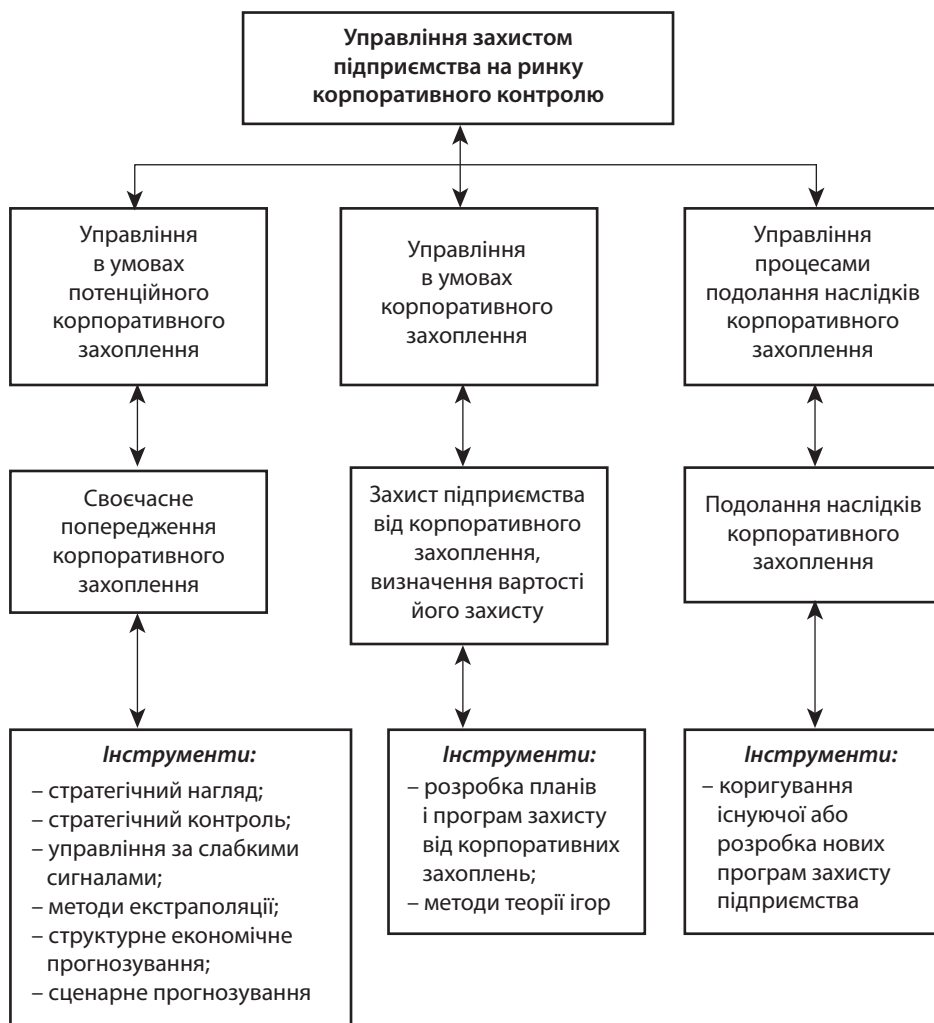


Рис. 1. Інструменти управління захистом підприємства на ринку корпоративного контролю

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Планове управління захистом характеризується використанням екстраполяційних методів прогнозування, структурно-економічного прогнозування, сценарного прогнозування та методу управління за слабкими сигналами з метою отримання інформації, що дозволяє скористатися заходами, направленними на попередження корпоративного захоплення до моменту його настання.

Узагальнюючи вищезазначене, надамо порівняльну характеристику активного, пасивного та планового типів управління захистом підприємства на етапах попередження, протидії та подолання наслідків корпоративного захоплення (табл. 1).

З огляду на проведені дослідження, необхідно зазначити, що для захисту підприємства від корпоративних захоплень найбільш ефективним з точки зору мінімізації часу, необхідного на впровадження захисних заходів, є плановий тип поведінки (реакції). Він надає змогу запобігти впливу руйнуючих підприємство факторів, які спричинені корпоративними захопленнями, за рахунок розробки та впровадження певних заходів. Також зазначимо, що планове управління найбільш відповідає принципам «управління за слабкими сигналами», дозволяє всебічно обґрунтовувати та ефективно здійснювати широкий спектр захисних заходів, свідомо підтримуючи нормальне функціонування підприємства.

Розробка та впровадження захисних заходів на підприємстві потребує значних витрат часу та інших ресурсів. Також важливим є отримання результатів від впровадження заходів для захисту підприємства від корпоративних захоплень. З огляду на таке твердження, нами була розроблена матриця, яка дозволяє обирати захисні заходи залежно від терміну їх формування та терміну отримання результатів (рис. 2).

Матриця заходів з управління захистом підприємства від корпоративних захоплень поєднує оперативні, тактичні та стратегічні захисні заходи. Оперативні заходи характеризуються короткостроковим терміном формування. До них належать метод теорії ігор, який використовується для оцінки вартості захисту підприємства та має короткостроковий термін отримання результату; умова про супербільшість голосів для прийняття рішень з ключових питань, яка має середньостроковий термін отримання результату та обмеження зміни розміру наглядової ради, що розповсюджує умову супербільшості на голосування про зміну кількості членів наглядової ради, якій притаманно отримання результату у довгостроковій перспективі.

У свою чергу, тактичні заходи характеризуються середньостроковим терміном формування. До тактичних заходів належать методи прогнозування, які дозволяють у короткостроковий термін визначити можливість корпо-

Порівняльна характеристика типів управління захистом підприємства на етапах попередження, протидії та подолання наслідків корпоративного захоплення

Етап	Тип управління захистом підприємства		
	Пасивне	Активне	Планове
Попередження корпоративного захоплення	Відсутність захисних заходів, спрямованих на попередження корпоративного захоплення	Дослідження факторів привабливості підприємства для корпоративного захоплення	Прогнозування можливості корпоративного захоплення підприємства на основі дослідження тенденцій розвитку ринку корпоративного контролю
Протидія корпоративному захопленню	Затягування процесу корпоративного захоплення, шляхом затягування судових процесів, оскарження судових рішень і визначень, залучення кваліфікованих юристів, розв'язування медіа-війни, залучення профспілок для проведення громадських акцій, оскарження дій державних органів винесених проти підприємства, використання недосконалості законодавства проти підприємства-загарбника	Впровадження організаційно-економічних захисних заходів раціонального розуміння загрози корпоративного захоплення, а саме: створення координаційного штабу, створення робочих груп, оцінка вартості захисту підприємства від корпоративного захоплення, встановлення ресурсних обмежень та визначення бюджетів реалізації програм захисту підприємства	Реалізація програми захисту від корпоративних захоплень
Подолання наслідків корпоративного захоплення	Оцінка втрат, пов'язаних із захистом підприємства	Оцінка втрат, пов'язаних із захистом підприємства, моніторинг ринку корпоративного контролю на предмет загроз	Оцінка втрат, пов'язаних із захистом підприємства, коригування існуючої або розробка нової програми захисту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2].

		Термін отримання результатів		
		короткострокові	середньострокові	довгострокові
Термін формування заходів	короткострокові	Оцінка вартості захисту підприємства на основі методів теорії ігор	Впровадження методу захисту від корпоративних захоплень «Умова про супербільшість»	Впровадження методу захисту від корпоративних захоплень «Обмеження змін розміру наглядової ради»
	середньострокові	Використання методів прогнозування (екстрополяція, структурне економічне планування, сценарне прогнозування)	Розв'язання медіа-війни з підприємством-загарбником	Впровадження методів захисту від корпоративних захоплень «Кредитна фортеця», «золотий працівник», умова справедливої ціни, цільовий викуп акцій
	довгострокові	Забезпечення компетентного управлінського кадрового потенціалу (залучення сторонніх спеціалістів із захисту підприємства від корпоративних захоплень)	Впровадження методів захисту від корпоративних захоплень «Реструктуризація активів підприємства» (продаж найбільш цінних активів) та «Реструктуризація пасивів підприємства» (додаткова емісія акцій)	Розробка та впровадження Програми захисту підприємства від корпоративних захоплень

Рис. 2. Матриця заходів з управління захистом підприємства від корпоративних захоплень

Джерело: розроблено автором.

ративного захоплення підприємства на основі дослідження тенденцій розвитку ринку корпоративного контролю, розв'язання медіа-війни з підприємством-загарбником, що дозволить у середньостроковий термін залучитись підтримкою засобів масової інформації й залучити громадськість з метою протидії корпоративному захопленню, і заходи, які у довгостроковій перспективі сприятимуть захисту підприємства від корпоративних захоплень, а саме: «кредитна фортеця», «золотий працівник», умова справедливої ціни та цільовий викуп акцій.

*Стратегічні захисні заходи* характеризуються довгостроковим терміном формування. До них належать: забезпечення компетентного управлінського кадрового потенціалу шляхом залучення сторонніх спеціалістів із захисту підприємства від корпоративних захоплень та/або проведення тренінгів з питань захисту підприємства від корпоративних захоплень для органів управління та менеджерів підприємства, що у короткостроковий термін дозволить протидіяти корпоративним захопленням; реструктуризація активів підприємства шляхом продажу найбільш цінних його активів, з метою попередження та протидії корпоративному захопленню, та реструктуризація пасивів підприємства шляхом додаткової емісії акцій, що у середньостроковий термін дозволить сформувати захист підприємства від корпоративних захоплень, а також використання програми захисту підприємства, яка дозволить у довгостроковий термін протидіяти корпоративним захопленням і забезпечити захист підприємства на ринку корпоративного контролю.

**З** метою формування комплексу організаційно-економічних захисних заходів та узагальнення процесу організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства від корпоративних захоплень наведемо авторську розробку моделі організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю (рис. 3).

З огляду на наведену модель можна зазначити, що процес організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю складається з восьми етапів.

На *першому етапі* проводиться аналіз середовища господарювання підприємства та визначаються фактори привабливості підприємства для корпоративних захоплень [8, с. 31]. На *другому етапі* визначаються слабкі сигнали корпоративного захоплення та проводиться оцінка наслідків впливу негативних факторів на підприємство. На *третьому* – прогнозуються можливості корпоративного захоплення за рахунок методів екстраполяції, структурно-економічного й сценарного прогнозування та на основі дослідження тенденцій розвитку ринку корпоративного контролю. На *четвертому* – використовується матриці заходів з управління захистом від корпоративних захоплень для вибору необхідних за терміном формування захисних заходів і терміном отримання результатів від впровадження заходів. На *п'ятому етапі* – впроваджуються програма захисту підприємства від корпоративних захоплень. Метою програми є забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю. Програма складається з комплексу організаційно-економічних заходів забезпечення захисту підприємства на етапах попередження, протидії та подолання наслідків корпоративного захоплення.

*Шостий етап*, який називається організаційно-економічне забезпечення захисту підприємства, поєднує ор-

ганізаційні захисні заходи, а саме: забезпечення кадрового потенціалу управління шляхом залучення сторонніх фахівців з питань захисту підприємства на ринку корпоративного контролю та/або проведення тренінгів власного управлінського персоналу підприємства з метою підвищення їх компетенції з питань захисту підприємства на ринку корпоративного контролю; створення координаційного штабу з метою координації та контролю за впровадженням захисних заходів з боку персоналу; розподіл захисних компетенцій між координаційним штабом та іншими органами управління підприємства, які не ввійшли до його складу, щоб врегулювати питання управління захистом підприємства й розмежувати функцію контролю за ним; створення робочої групи з метою розробки та впровадження захисних заходів на підприємстві; використання методів теорії ігор для оцінки вартості захисту підприємства; встановлення ресурсних обмежень, тобто визначення граничної кількості ресурсів, які може собі дозволити витратити підприємство на власний захист; визначення джерел фінансування захисту підприємства та забезпечення захисту підприємства всіма необхідними ресурсами.

На *сьомому етапі* проводиться аналіз наслідків захисту підприємства від корпоративного захоплення, визначається, з якою втратою ресурсів власники підприємства змогли б захистити права на контроль над ним, за умови якщо захист був успішний. На *восьмому етапі* відбувається коригування існуючої програми захисту. Якщо вона змогла досягти мети у захисті підприємства від корпоративних захоплень з найменшими втратами ресурсів, то в такому випадку вносяться лише корективи у послідовність впровадження заходів або деякі зміни в наповнення процесу захисту підприємства від корпоративних захоплень захисними заходами. За умови, якщо захист підприємства призвів до значних втрат ресурсів, доцільною буде розробка нової програми захисту від корпоративних захоплень, з урахуванням проведеного після захисту підприємства аналізу наслідків.

Після формування нової програми захисту необхідно знову перейти на перший етап захисту підприємства на ринку корпоративного контролю та провести аналіз середовища господарювання підприємства з метою визначення факторів привабливості підприємства для корпоративних захоплень. Виконання основних положень моделі організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю надає змогу визначати фактори привабливості підприємства для корпоративних захоплень та формувати захист підприємства з метою попередження, протидії та подолання наслідків корпоративних захоплень в умовах недостатнього розвитку інституційного середовища ведення бізнесу в Україні.

## ВИСНОВКИ

Під час проведення дослідження організаційно-економічних засад забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю було розглянуто активний, реактивний та плановий типи управління захистом підприємства на ринку корпоративного контролю. На основі дослідження було визначено, що плановий тип управління захистом підприємства є найбільш ефективний для захисту підприємства від корпоративних захоплень. Запропоновано матрицю заходів з управління захистом підприємства від корпоративних захоплень, яка складається з оперативних, тактичних і стратегічних заходів, що робить можливим її використання на всіх етапах захисту підприємства



**Рис. 3. Модель організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю**

Джерело: розроблено автором.

на ринку корпоративного контролю. Побудовано модель організаційно-економічного забезпечення захисту підприємства на ринку корпоративного контролю, яка дозволяє формувати захист підприємства від корпоративних захоплень в умовах недостатнього розвитку інституційного середовища ведення бізнесу в Україні.

Одним з перспективних напрямів подальших досліджень є вдосконалення теоретичних і прикладних засад процесу управління захистом підприємства на ринку корпоративного контролю. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – с. 520 с.

2. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н.Д. Гетьманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

3. Зеркалов Д. В. Рейдерство : монографія / Д. В. Зеркалов. – К.: Основа, 2011. – 372 с.

4. Иванов Ю. В. Стратегия и тактика трансформации бизнеса : монографія / Ю. В. Иванов. – Москва : Альпина Паблшер, 2001. – 244 с.

5. Игнатишин Ю. В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы / Ю. В. Игнатишин. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.

6. Ильченко А. Л. Правовое понятие слияния коммерческих организаций и значение проблемы слияния в России / А. Л. Ильченко // Юрист. – 2003. – № 9. – С. 27 – 31.

7. Ионцев М. Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл / М. Г. Ионцев. – М.: Ось-89, 2005. – 224 с.

**8. Москвін Б. Ю.** Фактори привабливості корпорацій для рейдерів: європейський досвід та українська практика / Б. Ю. Москвін // Корпоративне управління: сучасні світові тенденції розвитку та проблеми впровадження в Україні : зб. мат. І Всеукр. наук. конф. студ. та молодих учених (9-10 листопада 2011 р.). – К. : КНЕУ, 2011 р. – С. 30 – 33.

**9. Рудык Н. Б.** Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкуп долговым финансированием / Н. Б. Рудык, Е. В. Семенова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 456 с.

**10.** Управління корпораціями : навч. посібник / [З. Є. Шершньова, А. Є. Черпак, О. І. Гарафонова та ін.] ; за заг. ред. З. Є. Шершньової, А. Е. Черпак ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2013. – 695 с.

**11. Федоров А. Ю.** Рейдерство и корпоративный шантаж (организационно-правовые меры противодействия) : монография / А. Ю. Федоров. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 480 с.

**12. Фостер Р. С.** Искусство слияний и поглощений / Р. С. Фостер, А. Р. Лажу / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 958 с.

**13. Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 697 с.

**14. Manne H. G.** Mergers and the Market for Corporate Control / H. G. Manne // Journal of Political Economy. – 1965. – № 73. – P. 108 – 112.

#### REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Fedorov, A. Yu. *Reyderstvo i korporativnyy shantazh (organizatsionno-pravovye mery protivodeystviia)* [Raiding and corporate blackmail (organizational and legal measures to counter)]. Moscow: Volters Kluver, 2010.

Foster, R. S., and Lazhu, A. R. *Iskusstvo sliianiy i pogloshcheniy* [Art of mergers and acquisitions]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.

Ivanov, Yu. V. *Strategiia i taktika transformatsii biznesa* [Strategy and tactics of business transformation]. Moscow: Alpina Publisher, 2001.

Ignatishin, Yu. V. *Sliianiia i pogloshcheniia: strategiia, taktika, finansy* [Mergers and Acquisitions: strategy, tactics, finances]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Ilchenko, A. L. "Pravovoe poniatie sliianiia kommercheskikh organizatsiy i znachenie problemy sliianiia v Rossii" [Legal concept of merger of commercial organizations and the importance of the problem of merging in Russia]. *Yurist*, no. 9 (2003): 27-31.

Iontsev, M. G. *Korporativnye zakhvaty: sliianiia, pogloshcheniia, grinnmeyl* [Corporate takeovers: mergers, acquisitions, greenmail]. Moscow: Os-89, 2005.

Moskvin, B. Yu. "Faktory pryvablyvosti korporatsii dlia reideriv: ievropeiskiy dosvid ta ukrainska praktyka" [Location factors for corporate raiders: the European experience and Ukrainian practice]. *Korporativne upravlinnia: suchasni svitovi tendentsii rozvytku ta problemy vprovadzheniia v Ukraini*. Kyiv: KNEU, 2011.30-33.

Manne, H. G. "Mergers and the Market for Corporate Control". *Journal of Political Economy*, no. 73 (1965): 108-112.

Rudyk, N. B., and Semenova, E. V. *Rynok korporativnogo kontroliia: sliianiia, zhestkie pogloshcheniia i vykup dolgovym finansirovaniem* [The market for corporate control: mergers, acquisitions and strict repayment debt financing]. Moscow: Finansy i statistika, 2000.

Shershnyova, Z. Ye., Bahatskyi, V. M., and Hetmantseva, N. D. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management]. Kyiv: KNEU, 2007.

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Shershnyova, Z. Ye. et al. *Upravlinnia korporatsiiamy* [Manage corporations]. Kyiv: KNEU, 2013.

Zerkalov, D. V. *Reyderstvo* [Raiding]. Kyiv: Osnova, 2011.