

УДК 338.23

Я. В. Кудря,  
асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Національного університету "Львівська політехніка"

## ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ В МАШИНОБУДУВАННІ

*Подано наукове роз'яснення суті одного з актуальних для сучасних керівників адміністративно-планових важелів впливу на ефективність управління корпораціями в машинобудуванні держави (КМБ) — корпоративної політики підприємства (КПП). Визначено її охарактеризовано її значення, мету, цілі, функції і місце у системі управління КМБ. Запропоновано класифікацію і структуру для КПП.*

*In the article the author gave the understanding of the sense of the term "policy of corporation", described the periods of its development in the world, target and mission, opened the questions, that connected with changing the criterias of the building the instruments and details organisation of its realising and working.*

*Ключові слова: машинобудування, корпорація, корпоративна політика підприємства, корпоративне управління, фаховий керівник, планування, корпоративний менеджмент.*

*Key words: machinebuilding, corporation, corporation policy, corporation control, the high competition manager, planing, corporation management.*

### ВСТУП

Планування — вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан підприємств, організацій, установ тощо [8; 9]. Планування у системі управління корпорацією в машинобудуванні держави (КМБ) є загальною функцією менеджменту діяльністю підприємства; це вид трудового бізнес-процесу, що реалізується фаховим керівництвом підприємства з метою детермінації перспектив і майбутнього стану функціонування й розвитку КМБ. Він визначається бінарною структурою, стратегічна і тактична компоненти якої містять перелік характерних для нього елементів, серед котрих на сьогодні є ще недостатньо науково розроблені. Так, наприклад, у даному випадку означене стосується корпоративної політики підприємства (КПП), що визначає актуальність питання і безпосередньо теми.

Питанню планування у системі управління інтегрованими акціонерними структурами присвячено доробки В. Андронova [1; 2], А. Воронкової [3], В. Гриньової [4], О. Кузьміна [8; 9; 15] та інших [5—7; 10—14; 16]. Так, у доробках [1—16] значну увагу приділено: висвітленню поглядів на сутність пи-

тання; дослідженню ретроспективи, сучасних здобутків і перспектив за питанням; наведенню диференційних точок зору, розробленню загальних та спеціальних рекомендацій і пропозицій з його вирішення тощо. При цьому в доробках [1—16] фактично не охарактеризовано питання суті, місця і структури КПП у системі управління КМБ, що ще раз підкреслює актуальність теми.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є наукове роз'яснення питання суті, місця і структури КПП у системі управління КМБ в державі й світі. Головними завданнями статті є: визначення сутності КПП, її місця у системі управління КМБ; класифікування КПП за ознаками систематизації; встановлення структури КПП; ідентифікація мети, цілей, завдань, предмета, функцій, процесу КПП і їх охарактеризування тощо. Провідними методами наукового дослідження, які використовувалися автором в ході роботи, є аналіз конкретизація, ідеалізація і узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Корпоративна політика підприємства, на наш погляд, є видом трудо-

вого бізнес-процесу, що спонукається фаховим керівництвом КМБ. У ході його подальшого виконання на основі делегованих повноважень іншим учасниками корпоративних відносин підприємства (наприклад, спеціальним кадрам) формується і розвивається система оперативних, поточних й довгострокових заходів з полегшення досягнення цілей, що приймаються управлінськими рішеннями за менеджментом діяльністю КМБ. Позитивні ефекти від їх наступної реалізації є достатньою умовою для забезпечення необхідного рівня результативності менеджменту діяльністю КМБ. Останній слугує фундаментом для здобуття такої міри ефективності управління підприємствами, яка стане певною засадою для одержання повноцінного задоволення виробничо-соціальних інтересів всіх учасників корпоративних відносин КМБ. Отже, ключове значення КПП полягає у тому, що вона здатна забезпечити чітке розкриття головних і допоміжних рушійних сил, які спонукають формування, застосування й розвиток того чи іншого варіанта свідомості та поведінки учасників корпоративних відносин у процесі виробничо-господарської діяльності КМБ. КПП володіє достатньо необхідним функціональним потенціалом, який дозволяє їй брати активну безпосередню участь у формуванні ефективних систем сприйняття й інтерпретації результатів реалізації диференційних бізнес-процесів підприємством учасниками корпоративних відносин КМБ. Відтак КПП є одним з провідних елементів системи менеджменту діяльністю і механізму управління КМБ. Крім того, як видно з вищезазначеного автором, вона є базовою частиною культури і складовою будь-якої парадигми управління КМБ. Отже, КПП покликана сприяти ринково адекватній еволюції системи оперативних, поточних, довгострокових заходів, які реалізуються учасниками корпоративних відносин, наприклад фаховим керівництвом із ціллю забезпечення найефективнішого управління КМБ. У результаті формуються диференційні ознаки різновидів КПП, які автор пропонує систематизувати через ряд головних критеріїв у табл. 1.

Метою КПП є формування і застосування загальної методології становлення, функціонування й розвитку систем оперативних, поточних, довгострокових заходів, які реалізуються фаховим керівництвом із ціллю забезпечення найефективнішого управління КМБ.

Головними цілями КПП є: забезпечення природної еволюції виробничої, управлінської, маркетингової і соціально-економічної систем КМБ; генерування ідеологічно-пропагандистського підтримання й реалізація ідеї проведення тільки ринково адекватного розвитку систем оперативних, поточних, перспективних заходів керування учасниками корпоративних відносин, окремими бізнес-процесами КМБ; довгострокове сприяння превентивному запобіганню посадовим зловживанням з боку учасників корпоративних відносин КМБ; попередження корпоративних

**Таблиця 1. Класифікація КПП за ознаками систематизації**

Перелік класифікаційних критеріїв за:	Види корпоративної політики
Ціллю	Перспективна (25 – 10 р.); стратегічна (9 – 4 р.); тактична (до 3 р.).
Тривалістю	Гіпердовготривала (25 – 15 р.); довготривала (14 – 10 р.); середньотривала (9 – 5 р.); короткотривала (4 – 2 р.); виконавча (1 р. – 6 міс.); операційна (до 5 міс.).
Масштабом	Світова; мегаконтинентальна; одноконтинентальна; державна; адміністративна; полісова; районна; дільнична.
Середовищем	Ринкових відносин; умовно ринкових відносин; періодів переходу до ринкового господарювання; неринкової економіки.
Сутністю	Інтегральна; комплекс показників; локальна; приватна.
Функціями	Когерентна; ієрархічна; інструментальна.
Характером	Складна; проста; активна; пасивна.
Активністю	Наступальна (агресивна); оборонна (пасивна); наступально-оборонна.
Формою регламентування	Документарна (унормована, легітимна); забезпечено-вербальна; неформалізована.
Типом	Соціальна (помірковано відкрита, прозора, публічна); режимна (відносно публічна) конфіденційна (часково публічна); об'єктна (закрита); іллегальна (прихована, тіньова).
Мобільністю	Гнучка; перехідно-проміжна; інертна.
Суттю	Фундаментальна; технічна; протекціоністська; лобістична інша.
Сферою	Зовнішня; внутрішня; внутрікорпоративна.
Різновидом	Аспектральна (рис. 1); підаспектральна (табл. 2); підаспектрально-аспектральна.
Взаємозв'язком сфер і різновидів	Факторна; результативно-наслідкова.
Методом створення	Прогнозно-планова; поточно-робоча; спонтанна.
Механізмом реалізації	Соціально-ринкова; економічно-адміністративна; адміністративно-економічна; адміністративна; неринкова.
Способом провадження	Концентрована; комбінована; спеціалізована; диверсифікована.
Схемою розвитку	Історична; соціальна; наукова; культурна; економічна; технологічна інша.
Життєвим циклом	Зародку; формаційна; прогресивна; максимально ефективна; реанімаційна; англійсько-інноваційна.
Специфікою	Профільна; кластерна; секторальна; універсальна.
Приналежністю	Суто галузева; споріднено галузева; бігалузева; диференційно галузева; комплексно галузева.
Видом економічної діяльності	Промислова; сфери послуг; пропорційно поєднана.
Системою управління	Аутсайдерська; інсайдерська; змішана.
Моделью менеджменту	Англо-американська; континентальна; кейрецу.
Стилем	Авторитарна; демократична; ситуаційно-поведінкова; структурно-кадрова; трансформаційна; аспектральна інша.
Повноцінністю дії системних складових	Прогресивного ефекта; оптимально функціонального ефекта; депресивного (депресивного) ефекта; збиткового (регресивного) ефекту.
Результатом використання	Високо позитивних ефектів; позитивних ефектів; середньо-мінімальних ефектів; негативних ефектів.
Ефективністю	Макимуму (ефективна); оптимуму (ціледоцільна); мінімуму; неціледоцільна (неефективна).
Інформативністю для різних учасників корпоративних відносин	Ринкова; технологічно-виробнича; економічна; менеджментарна; громадсько-культурна інша.
Школою (напрямом)	Емпірична; структурна; конфліктологічна; функціональна; нефункціональна; технократична; інформаційна інша.

**Таблиця 2. Головні підаспекти КПП**

Перелік аспектів	Приклади підаспектів і їх головних елементів <sup>1,2</sup>
1	Глобальний; трансконтинентальний; багатоконтинентальний; континентальний; національний інші.
2	Галузевий; профільний; субпрофільно-галузевий інші.
3	Юридичний; правовий; нормативний; архівно-довідковий інші.
4	Попитовий; пропозиційний; сегментаційний; позиційний; рекламний; інформаційний; дистрибуційний; комунікаційний; конкурентний інші.
5	Зайнятості; праці; розвитку учасників корпоративних відносин; соціального захисту; соціальної безпеки; соціального страхування; соціальної допомоги; соціальної роботи інші.
6	Концентраційний; комбінаційний; спеціалізаційний; коопераційний; територіально організаційний інші.
7	Інформаційно-базовий; інформаційно-технологічний; контроль-аналітичний; комунікаційний; консалтинг-медійний інші.
8	Матеріальний; фінансовий; трудовий; енергетичний; інформаційний; логістичний інші.
9	Науково-педагогічний; освітньо-кваліфікаційний; просвітницько-ідеологічний інші.
10	Науково-технологічний; технічний; інноваційний; екологічний; потенціальний; реконструкційний інші.
11	Фінансовий; бюджетний; податковий; страховий; інвестиційний; бухгалтерський; дивідендний; собівартісний інші.
12	Професійно-культурний; відповідальнісний; діловодсько-референтний; етично-етиковий інші.
13	Теоретичний (сутнісно-змістовний; історичний; підхід-методологічний; практично-досвідковий тощо); підприємницько-об'єктний (сутнісно-класифікаційний; колективно-груповий; факторний; процесуальний тощо); інформаційно-аналітичний; функціонально-технологічний (прогнозно-програмаційний; організаційно-кадровий; поведінково-стимуляційний; моніторингово-еволюційний тощо); технічний (методологічний; менеджментарно-розпорядничий; інформаційно-комунікаційний; управлінсько-лідерський; відповідальнісно-етичний; суб'єктно-послідовний; статистично-економетричний; кінцево-зворотнєзв'язковий тощо) інші.
14	Духовно-позиційний; ціннісний; пропагандистський інші.
15	Світоінтеграційний; інтернаціонально-зв'язковий; зовнішньоекономічний інші.
16	Всі ті аспекти, підаспекти і їх головні елементи, які можуть відноситися й включитися у запропоновану дисертантом структуру КПП тощо.

<sup>1</sup> У табл. 2 автором передбачено приведення головних елементів лише для підаспектів господарського аспекту КПП, що зумовлено темою дисертаційного дослідження.

<sup>2</sup> Приклад повного читання табл. 2: історичний елемент теоретичного підаспекту господарського аспекту корпоративної політики підприємства (корпорації в машинобудуванні держави).

конфліктів, кризових явищ та дисбалансів виробничо-соціальних інтересів у діяльності інших учасників корпоративних відносин КМБ; вироблення внутрікорпоративної норми здійснення лише ринково орієнтованого результату менеджменту діяльністю і ефективного управління КМБ тощо.

Ключовими завданнями КПП є: створення засад і орієнтування на застосування комплексного підходу до опису її сутності, функцій й характеру у КМБ, спільних та відмінних рис з конкурентами; розкриття значення і суті загальних й спеціальних законів її еволюції у КМБ; виявлення загальних закономірностей її впливу на результативність менеджменту діяльністю і ефективність управління КМБ; інтегрування, синтезу, узагальнення розрізної ретроспективної, сучасної і перспективної інформації про неї у КМБ; вироблення механізму управління нею у КМБ; встановлення соціально-економічних і управлінських закономірностей у її функціонуванні й розвитку загалом та за окремими аспектами, підаспектами тощо.

Предметом КПП є система оперативних, поточних, довготривалих заходів у цілому або її окремі елементи, які реалізуються фаховим керівництвом із ціллю забезпечення найефективнішого управління КМБ.

Суб'єктами КПП є учасники корпоративних відносин КМБ. Результати агрегації сутності, різновидів, мети, головних цілей і завдань, предмета й об'єкта КПП дозволяють чітко окреслити її структуру та місце у системі управління КМБ (рис. 1).

Виходячи з предмета КПП, окреслимо її головні риси. Вони, на наш погляд, повинні будувати охарактеризовувати: по-перше, міру довіри акціонерів фаховому керівництву КМБ; по-друге, загальну ринкову адекватність (кваліфікацію і компетентність) фахових керівників КМБ; по-третє, власну спроможність фахового керівництва виконувати вимоги блоку стратегічного менеджменту КМБ; по-четверте, здатність фахового керівництва забезпечити виконання вимог класу "В" іншими учасниками корпоративних відносин у ході виробничо-господарської діяльності КМБ; по-п'яте, силу влади фахового керівництва над іншими учасниками корпоративних відносин КМБ; по-шосте, гнучкість управлінських рішень фахового керівництва КМБ; по-сьоме, рівень субординації фаховому керівництву інших учасників корпоративних відносин КМБ; по-восьме, досягнення в координації фаховим керівництвом дій інших учасників корпоративних відносин, тісноти взаємозв'язків між ними та їх організованості у КМБ; по-дев'яте, дієвість існуючих вимог блоку стратегічного менеджменту КМБ; по-десяте, функціональну спроможність системи менеджменту діяльністю і механізму управління КМБ; по-



одинадцять, задоволеність виробничо-соціальних інтересів учасників корпоративних відносин КМБ; по-дванадцять, ефективність управління нею, яка є наслідком інтеграції результатів менеджменту її аспектами у КМБ тощо.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, процес КПП виникає тоді, коли поведінка одного з членів різновиду організаційно-правової форми підприємницької діяльності, що представляє і відноситься до інтегрованих акціонерних структур, що перебуває у межах певної формальної групи чи поза ними, підпадає під вплив інших учасників корпоративних відносин КМБ. Так, наприклад, у процесі виконання кадрами функцій, що відведені їм за виробничо-господарською діяльністю КМБ, відбувається взаємодія учасників корпоративних відносин, в ході якої вони впливають один на одного. Тобто при налагодженні й реалізації фаховим керівництвом процесу забезпечення дії і розвитку лише ефективної функціональної взаємодії між всіма кадрами КМБ. Це, у свою чергу, веде до консолідації таких учасників корпоративних відносин КМБ, якими є зазвичай відповідно існуючі і нові врегульовані належним чином посади штатного розпису, структурні підрозділи й одиниці КМБ. Останні, як правило, створюються на засадах їх першочергово необхідного укомплектування кадрами для організування результативної роботи у певній сфері виробничо-господарської діяльності КМБ і значно рідше — шляхом врахування тотожності виробничо-соціальних інтересів кадрів, рівнів їх кваліфікації й компетентності КМБ. Саме на даних відтинках часу чітко детермінуються диференціали у місці і ролі кадрів, інших учасників у КПП, відтак — корпоративних відносинах КМБ. При цьому, на наш погляд, доцільно було б дотримуватись певної пропорції зворотної комбінації. Така комбінація здатна зменшити кількість конфліктів між учасниками корпоративних відносин, зокрема кадрами КМБ. Адже вони виникають за фактами часткового або повного незадоволення їх виробничо-соціальних інтересів КМБ через, до речі, відсутність системи менеджменту КПП. Тому вкрай важливо розробити і запропонувати систему керування й головні рівні (порядки) реалізації процесу менеджменту КПП для КМБ.



**Рис. 1. Схематичне зображення місця і структури КПП у системі управління КМБ**

**Література:**

1. Андронов В. В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование: [монография] / Андронов В. В. — М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2003. — 478 с.  
 2. Андронов В. В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях: [монография] / Андронов В. В. — М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2004. — 236 с.  
 3. Воронкова А. Е. Корпоративное управление: [підручник] / Воронкова А. Е., Козаченко Г. В. — К.: Лібра, 2004. — 368 с.  
 4. Гриньова В. М. Организационно-экономические основы формирования системы корпоративного управления в Украине: [монография] / Гриньова В. М., Попов О. Е. — Х.: ХДЕУ, 2003. — 324 с.  
 5. Ділове планування розвитку корпоративного сектора економіки України: [монография] / Піцур Я. С., Горинь М. О., Сенишин О. С. — Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2008. — 288 с.  
 6. Корпоративное управление на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: [монография] / Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. — 180 с.  
 7. Корпорації: управління та культура: [монография] / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Є. Н. Коренів, І. В. Матура. — Дрогобич: Вимір, 2006. — 376 с.  
 8. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. [для студ. виш. навч. закл.] / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. —

К.: Лібра, 2002. — С. 48.  
 9. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: посіб. для студ. виш. навч. закл. / Кузьмін О. Є. — Львів: Центр Європи, 1995. — С. 27.  
 10. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: [монография] / Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиер Ф. И., Мышко О. А. — Санкт-Петербург: Гуманистика, 2006. — 328 с.  
 11. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: [монография] / Момот Т. В. — Х.: ХНАМГ, 2006.  
 12. Мороз О. В. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління: [монография] / Мороз О. В., Карачина Н. П. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. — 176 с.  
 13. Павлов В. І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: [монография] / Павлов В. І., Мишко О. А. — Луцьк: Надстир'я, 2006. — 180 с.  
 14. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. — К.: Знання, КОО, 2003. — 149 с.  
 15. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: [монография] / Кузьмін О. Є., Мороз А. С., Подольчак Н. Ю., Шуляр Р. В. — Львів: Львівська політехніка, 2005. — 336 с.  
 16. Якутин Ю. В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность: [монография] / Якутин Ю. В. — М.: ЗАО "Издательский дом "Экономическая газета", 1999. — 350 с.  
 Стаття надійшла до редакції 09.10.2009 р.