

УДК 338.931

Клюс Ю.І.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто ринкові умови, яким має відповідати система корпоративного управління. Досліджено існуючі моделі корпоративного управління. Виділено критерії та атрибути сучасної системи корпоративного управління. Розроблено нову парадигму корпоративного управління, визначено її характерні риси.

**Ключові слова:** підприємство, корпоративне управління, інновації, розвиток, стратегія.

### Клюс Ю.И. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рассмотрены рыночные условия, которым должна соответствовать система корпоративного управления. Исследованы существующие модели корпоративного управления. Выделены критерии и атрибуты современной системы корпоративного управления. Разработана новая парадигма корпоративного управления, определены ее характерные черты.

**Ключевые слова:** предприятие, корпоративное управление, инновации, развитие, стратегия.

### Klus Y.I. AREAS OF CORPORATE GOVERNANCE FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

Consider market conditions to be met by corporate governance. The existing model of corporate governance criteria and selected attributes of modern corporate management system, developed a new paradigm of corporate governance, defined its characteristics.

**Keywords:** business, corporate governance, innovation, development, strategy.

**Постановка проблеми.** Особливості ринкової економіки, мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища визначають для кожного підприємства необхідність не тільки самостійно приймати рішення, але і повністю відповідати за їх результати. У процесі здійснення діяльності промислового підприємству доцільно враховувати фактори ефективного розвитку, для того щоб існувала можливість адекватно і своєчасно відреагувати на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища. Для того щоб промислове підприємство досягло ефективного розвитку, необхідно вдосконалювати процес корпоративного управління діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем корпоративного управління зробили іноземні та вітчизняні науковці Бажал Ю., Валдайцев С., Ільєнкова С., Завлін П., Калецькі М., Кондратьєв Н., Коренной А., Лапко О., Нейкова Л., Санто Б., Солоу Р., Твісс Б., Черванов Д., Шумпетер Й. та ін. Проте і на сьогоднішній день питання дослідження напрямів розвитку корпоративного управління залишається об'єктом дискусій.

**Мета статті** полягає в розробці напрямів розвитку корпоративного управління на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток має бути керованим, тобто більшою мірою регулюватися спрямованим управлінським впливом. Інституційне поняття управління як терміна, що позначає сукупність методів досягнення об'єктом бажаних результатів, цілком можна застосувати і до процесу розвитку підприємства. Суть корпоративного управління розвитком полягає в досягненні планового рівня результатів розвитку на певний момент часу. Ринкові коливання і тісно пов'язана з ними діяльність господарюючого суб'єкта можуть призвести до уповільнення розвитку, а також до процесів стагнації і навіть руйнування організації. Управлінський вплив покликаний згладити можливі негативні наслідки таких коливань.

Головна відмінна риса українських підприємств полягає в тому, що вони діють в постійно мінливих економічних умовах. Фактично керівництво підприємств стоїть перед проблемою управління в умовах невизначеності.

Підприємство володіє рядом особливостей, властивих економічним виробничим системам:

- велика складність, обумовлена наявністю множинних і сильних матеріальних та інформаційних зв'язків між елементами;

- безперервний, динамічний і неповторний розвиток;

- безперервний вплив природних факторів і суспільства, причому ці впливи в значній своїй частині мають в основному стохастичний характер, що зумовлює необхідність функціонувати і приймати рішення в умовах невизначеності.

Тому система корпоративного управління підприємством повинна відповідати сучасним ринковим умовам, а саме:

- володіти високою гнучкістю з позицій організації виробництва, що дозволяє своєчасно реагувати на вимоги ринку, що випускається. Це обумовлено тим, що життєвий цикл продукції стає коротшим, а різноманітність виробів – більше;

- бути адекватною складної технології виробництва, що вимагає абсолютно нових форм контролю, організації та поділу праці;

- враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів (послуг), докорінно змінити ставлення до якості продукції, що потребує організації післяпродажного обслуговування і додаткові фірмові послуги;

- враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів і часу виконання договорів, які стали занадто високими для традиційних виробничих систем і механізмів прийняття управлінських рішень;

- враховувати зміну структури витрат виробництва;

- брати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища.

Це далеко не повний перелік проблем, з якими доводиться стикатися підприємствам. Для їх вирішення існує об'єктивна необхідність в дослідженнях, аналізі існуючого стану.

З розвитком ринкових відносин в Україні стає все більш очевидним, що не можна досягти стабільного підприємницького успіху, залишаючись в рамках колишньої системи управління підприємством. Особливості перехідної економіки, особливий менталітет і культурні особливості України не дозволяють повною мірою використовувати відпрацьовані в стабільних умовах західної економіки методи управління підприємством. Підвищення конкурентоспроможності підприємств, вихід із складних економічних умов вимагають розробки і застосування нових підходів до управління, більш адекватних сучасній економічній ситуації в Україні. Управління в умовах ринку означає насамперед орієнтацію підприємства на попит і потреби ринку, постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва, пошук нових можливостей для отримання найкращих результатів з найменшими витратами.

Економічний стан окремого підприємства в цілому визначають три основні фактори: рівень техніки і технології; якість робочої сили і широке використання мотивації до праці; управління (менеджмент). Третій з перерахованих факторів має системоутворюючий характер. Як показують спеціальні дослідження, стан управління впливає і на рівень техніки та технології, і на якість робочої сили. Сучасне управління – це особлива сфера економічних відносин, що має власну логіку розвитку; це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності підприємства, що діє в ринкових умовах, визначених намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів управління.

У ході еволюції в рамках науки управління виділилися різні напрями, відбулося її злиття з іншими, близькими до неї науками. Рубіжним у розвитку управління стало об'єднання теорії управління і теорії маркетингу, що породило ринкову концепцію корпоративного управління. Основні вихідні посилки нової концепції зводяться до наступних:

- ставка робиться на людину, що самореалізується (на відміну від людини економічної і людини соціальної);

- підприємство розглядається як живий організм, що складається з людей, що об'єднуються спільними цінностями, як «клан»;

- підприємству має бути притаманне постійне оновлення, що стимулюється внутрішнім прагненням і націлене на пристосування до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Нова парадигма корпоративного управління заснована на системному, ситуаційному підході. Підприємство – «відкрита система». Головні передумови її успіху лежать не тільки всередині, але і поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки вдало фірма вписується в зовнішнє середовище (економічне, науково-технічне, соціально-політичне) і пристосовується до неї. Тобто головний критерій ефективності системи управління полягає в наступному: чи зуміє підприємство вчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, чи буде воно стійко до змін ринку, чи не упустить можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зможе отримати максимальну вигоду для себе з даних можливостей.

Втіленням нового підходу стало стратегічне корпоративне управління, яке передбачає доповнення планування потенціалу підприємства плануванням його стратегії на основі майбутнього стану середовища. Зміна ситуації викликає зміну можливостей і зміну стратегії. Передбачаються спеціальні заходи для зменшення опору змінам. Нова концепція управління потребує нових установок персоналу, нової управлінської культури (прагнення до радикальних змін, готовності до ризику і т. п.). Фахівці справедливо вважають, що не існує єдиної, ідеальної моделі управління, оскільки кожне підприємство унікальне. Воно повинно шукати свою власну модель. Серед факторів, які визначають вибір управлінської моделі, можна виділити наступні: розмір підприємства; характер продукції; характер середовища, в якому воно діє.

З погляду характеру середовища, у якому діє підприємство, виділяють наступні моделі корпоративного управління:

- модель раціонального внутрішньофірмового управління в спокійному зовнішньому середовищі;

- модель корпоративного управління в умовах досить динамічного і різноманітного ринку;

- модель корпоративного управління в умовах динамічного науково-технічного прогресу;

- модель пристосування до проблем, що спонтанно, несподівано виникають під впливом зовнішнього середовища.

Підприємства знаходяться в процесі постійного пошуку своєї моделі корпоративного управління. Це безперервний процес, бо змінюються саме підприємство і його середовище. Тому для того щоб організація управління відповідала потребам підприємства, вона повинна розвиватися разом з підприємством і його зовнішнім середовищем. Наприклад, більшість американських компаній здійснюють окремі організаційні зміни не рідше рази на рік, а великі реорганізації проводять кожні чотири-п'ять років.

Сучасна система корпоративного управління розвитком підприємства повинна бути простою і гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Забезпечення ефективності управлінського процесу в значній мірі визначається раціональним розподілом повноважень у прийнятті рішень між різними рівнями управління, тобто співвідношенням централізації і децентралізації в управлінні. Оптимальне співвідношення централізації і децентралізації забезпечує оперативність і реалістичність управлінських рішень. Рішення повинні прийматися швидко і поблизу джерела інформації, яку необхідно всебічно осмислити. Організаційні структури корпоративного управління повинні забезпечувати маневреність виробництва, необхідність якого може бути обумовлена зміною рівня попиту або діями конкурентів: зниженням цін, падінням частки фірми на ринку, непередбаченим успіхом нового виду продукції.

Таким чином, організація та вдосконалення управління ефективним розвитком підприємства як складною соціально-економічною системою є однією з ключових проблем стабілізації української економіки.

Управління сучасним підприємством є сьогодні однією з найбільш складних завдань менеджерів різних ланок. Традиційна економіка відступає під натиском нової, яка висуває нові вимоги до підприємств: змінюються відносини між підприємствами, змінюються організаційні структури самих підприємств і стандарти управління ними. Нова економіка

вимагає нових знань і нових людей, здатних ці знання генерувати і використовувати.

Атрибутом корпоративного управління в суспільному виробництві, як відомо, є цілеспрямованість у веденні та управлінні виробничими процесами. У цьому зв'язку важливо розробити концепцію корпоративного управління ефективним розвитком промислових підприємств, обумовлену як прийняттям рішень щодо використання ресурсів, так і методологічним інструментарієм, що забезпечує вибір найбільш ефективної альтернативи при прийнятті управлінського рішення. З цього випливає центральна умова ефективного корпоративного управління – адекватність використовуваного інструментарію управління умовам соціально економічної системи, в якій функціонує суспільне виробництво. Разом з тим фактори та інструменти управлінського рішення, будучи взаємопов'язані в соціально-економічній системі, розвиваються за законами еволюції своїх інститутів, що призводить до певного рівня їх взаємної неадекватності, для подолання якої необхідний зовнішній цілеспрямований вплив. Виявити цю неадекватність і визначити характер впливів для її усунення можна тільки в межах нової парадигми корпоративного управління, у зв'язку з чим виникає проблема ідентифікації управлінської парадигми, властивої конкретній соціально-економічній системі функціонування суспільного виробництва.

Управлінська парадигма має суб'єктивну, унікальну природу, яка визначається соціально-економічною системою. Її зміни обумовлені розвитком суспільного виробництва і методів його управління. Природа управлінської парадигми обумовлює наявність значного прояву неформальних та ідеологічних чинників у її структурі. Неформальні фактори можуть мати як історичну природу, тобто бути фактично існуючими, але ще не отримати наукового, ідеологічного чи якогось іншого узагальнення, так і суб'єктивну природу у вигляді

фактично застосовуваних концепцій і методів управління, але не декларованих для запобігання формальної ідентифікації протиріччя з офіційно задекларованими цілями і концепціями державної стратегії та цілями суспільного виробництва. Останній випадок не виключає ситуації фактичної підтримки неформальних інституцій управлінської парадигми офіційними державними та виробничими структурами управління, які знижують ступінь впливу проблем, що виникають в процесі досягнення формальних і неформальних цілей держави, підприємства і конкретних керівників.

На підставі узагальнення результатів теоретичних досліджень і практики можна виділити характерні риси системи управління, притаманні вітчизняним підприємствам і адекватні умовам нової економіки (табл. 1).

Основними цілями підприємства в сучасних умовах повинні стати інтереси клієнтів, акціонерів та персоналу, задоволення вимог конкретного споживача. Знать та інформації має бути достатньо, щоб гнучко реагувати на зміни вимог клієнтів і працівників підприємства.

Середня та низова ланки менеджменту стають головними управлінськими ланками, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, оскільки саме на ці рівні менеджменту покладено прийняття оперативних рішень і розпоряджень, і від швидкості і правильності їх прийняття багато в чому залежить реалізація інноваційної діяльності на підприємстві. Специфіка інноваційних процесів як об'єкта управління зумовлює особливий характер праці менеджерів у цій сфері і вимоги, пропоновані до них. Так як основним предметом праці менеджера є науково-технічна та управлінська інформація, різко зростають вимоги до його компетентності в області спеціалізації підприємства, комунікабельності і знань в області теорії і навичок у сфері практики корпоративного управління.

Таблиця 1

**Характерні риси існуючої управлінської парадигми та нової парадигми корпоративного управління**

Основні характеристики управлінської парадигми	Зміст існуючої управлінської парадигми	Зміст нової парадигми корпоративного управління
Мета підприємства	Максимізація прибутку, зростання курсової вартості акцій	Пріоритет у врахуванні інтересів клієнтів, акціонерів та персоналу, задоволення вимог конкретного споживача
Головна управлінська ланка, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства	Вища ланка менеджменту	Вища, середня і низова ланки менеджменту
Принцип організації діяльності	Раціональна організація і функціональна спеціалізація, що дозволяють швидко реагувати на потреби клієнтів	Базування на знаннях та інформації, що дозволяє швидко реагувати на вимоги клієнтів і працівників
Кадри підприємства	Об'єкт менеджменту	Суб'єкт менеджменту, носії ключових компетенцій підприємства
Мотивація менеджерів	Досягнення поставленої мети, обмеженої досягненням середнього рівня успіху	Бачення персоналом цілей підприємства, що передбачають її довгострокове виживання в умовах мінливого середовища і конкуренції
Підхід до конкуренції	Структурний підхід, заснований на структурному позиціонуванні підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, конкурентам	Ресурсний підхід, заснований на виявленні та розвитку ключових компетенцій підприємства
Реакція на зміну навколишнього середовища	Реактивна	Стратегічна, активне використання внутрішнього потенціалу підприємства з метою зміни зовнішнього оточення
Стиль керівництва	Авторитарний, з елементами демократичного	Демократичний, що сприяє розкриттю працівниками своїх здібностей, формування команди односторонців
Інформація	Строго дозована	Управління за принципом «відкритої книги»

Джерело: складено автором

Кадри підприємства стають суб'єктом менеджменту, носієм ключових компетенцій підприємства. Бачення персоналом цілей підприємства, що передбачають його довгострокове виживання в умовах мінливого середовища і конкуренції, є мотиваційним чинником діяльності менеджерів. Переважання демократичного стилю керівництва сприяє розкриттю працівниками своїх здібностей, формування команди однодумців.

Сучасна система корпоративного управління базується на стратегічній реакції підприємства на зміну навколишнього середовища, активне використання внутрішнього потенціалу підприємства з метою зміни зовнішнього оточення. Інноваційна діяльність повинна стати частиною стратегії розвитку підприємства, а не відповіддю на дії конкурентів, що часто призводить підприємства до банкрутства.

**Висновки.** Таким чином, використання інструментарію управління адекватного сучасним умовам соціально-економічної системи, в якій функціонує суспільне виробництво, забезпечить розвиток корпоративного управління на промислових підприємствах з метою досягнення його ефективного розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кокорин Д.И. Инновационная деятельность / И.Д. Кокорин. – М. : Экзамен, 2011. – 576 с.
2. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества: Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В. Л. Иноземцев. – М. : Наука, 2008. – 475 с.
3. Инновационный менеджмент : [учеб. пособ.] / Под ред. Л.Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 238 с.
4. Туленков Н.В. Особенности государственного управления в переходом обществе / Н.В. Туленков // Экономика та держава. – 2005. – № 2. – С. 12–14.
5. Шадрин А. Е. Направления и параметры российской административной реформы / А.Е. Шадрин // ПОЛИС. – 2003. – № 4. – С. 59–70.
6. Селиванов В. Людський вимір політики трансформації державного управління в Україні / В. Селиванов // Право України. – 2011. – № 10. – С. 4–10.
7. Горник В. Концепція та система управління інноваційним розвитком промисловості України / В. Горник // Вісник НАДУ. – 2012. – № 4. – С. 168–174.
8. Дацій О. Формування моделі інноваційно активних підприємств / О. Дацій // Вісник НАДУ. – 2012. – № 4. – С. 174–179.

УДК 658.8

**Ковінько О.М.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри маркетингу та реклами*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Полищук І.І.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри маркетингу та реклами*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Іваницька І.В.**

*студентка*

*Вінницького торговельно-економічного інституту*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

## ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті на прикладі конкретного виробничого підприємства проведено оцінку стану управління продажем шляхом аналізу динаміки та структури реалізації, визначення раціональності асортиментної структури виробництва. На основі результатів аналізу розроблено оптимальну стратегію продажу та методи просування окремих видів продукції залежно від їх життєвого рівня.

**Ключові слова:** управління продажем, структура реалізації, коефіцієнт раціональності структури асортименту, життєвий цикл продукції.

### Ковинько Е.Н., Полищук И.И., Иваницкая И.В. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье на примере конкретного производственного предприятия проведена оценка состояния управления продажами путем анализа динамики и структуры реализации, определение рациональности ассортиментной структуры производства. На основе результатов анализа разработана оптимальная стратегия продаж и методы продвижения отдельных видов продукции в зависимости от их жизненного уровня.

**Ключевые слова:** управление продажами, структура реализации, коэффициент рациональности структуры ассортимента, жизненный цикл продукции.

### Kovynko E.N., Polyschuk I.I., Yvanytskaya I.V. ASSESSMENT SALES MANAGEMENT IN MANUFACTURING PLANTS

In the example of a particular production company evaluated the state of sales management by analyzing the dynamics and structure of implementation, the definition of rationality assortment structure of production. Based on the analysis of the optimal strategy developed methods of promotion and sale of certain products depending on their living standards.

**Keywords:** sales management structure implementation, rational structure coefficient range, life cycle of products.