

УДК 65.012.2

**Євтухова С.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонського державного університету***СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Статтю присвячено дослідженню наукових та практичних засад щодо побудови та використання стратегічного планування в цілісній системі корпоративного управління підприємств. Сформовано визначення основних наукових дефініцій, таких як корпоративне управління, корпоратизація та стратегічне планування. Окреслено параметри впливу на побудову системи стратегічного планування та систематизовані складники стратегічного планування з поділом на теоретичні та практичні підходи.

**Ключові слова:** стратегічне планування, параметри стратегічного планування, система корпоративного управління, корпоратизація, корпоративне підприємство.

**Євтухова С.Н. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Статья посвящена исследованию научных и практических основ построения и использования стратегического планирования в целостной системе корпоративного управления предприятий. Сформированы определения основных научных дефиниций, таких как корпоративное управление, корпоратизация и стратегическое планирование. Очерчены параметры влияния на построение системы стратегического планирования и систематизированы составляющие стратегического планирования с их разделением на теоретические и практические подходы.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, параметры стратегического планирования, система корпоративного управления, корпоратизация, корпоративное предприятие.

**Yevtoukhova S.M. MODERN TRENDS OF THE THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC PLANNING IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM**

The article is devoted to the research of scientific and practical bases of construction and use of strategic planning in the corporate governance system of enterprises. Definitions of the basic scientific definitions, such as: corporate governance, corporatization and strategic planning, are formed. The parameters of influence on the construction of the strategic planning system are outlined and the components of strategic planning are systematized with their division into theoretical and practical approaches.

**Keywords:** strategic planning, parameters of strategic planning, corporate governance system, corporatization, corporate enterprise.

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах покращення результативності функціонування національної економіки потребує ґрунтовного та глибокого реформування управлінських систем її окремих одиниць, зокрема корпоративних підприємств як основи її економічного потенціалу. Розвиток корпоративних підприємств, що відбувається під впливом низки факторів оточуючого ринкового середовища, потребує оновлення підходів до ведення їх планової діяльності та впровадження концептуально нових методів планування. Це викликає зацікавлення з боку бізнес-структур щодо застосування стратегічних підходів у плануванні й організації управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного планування підприємств у науковій літературі досліджена як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Особливий внесок у початкове вивчення стратегічного розвитку підприємств зробили відомі західні автори та вітчизняні вчені-економісти: І. Ансофф, Дж. Гелбрейт, Г. Мінцберг, А. Файоль, Е. Бельтюков, Л. Донець, Я. Квач, Е. Кузнецов, Ю. Продіус, О. Редькін. Питанням вивчення корпоративних відносин, корпоративного управління та взагалі процесу корпоратизації присвячували свої праці Г. Астапова, А. Блюмгардт, А. Васильєв, Є. Драчова, Л. Савельєв, М. Хаммер, Ж. Чампі. Недостатнє впровадження засад стратегічного планування, особливо на науково та методично обґрунтованій основі, у практичну діяльність корпоративних підприємств посилює необхідність проведення ґрунтовного дослідження у контексті цієї проблематики.

**Мета статті** полягає в розробленні теоретико-концептуальних положень, наукових та практичних

рекомендацій щодо обґрунтування і моделювання стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити фундаментальні й новітні підходи до корпоративного управління та стратегічного планування розвитку підприємств із метою формулювання концептуальних засад; визначити альтернативи стратегічного планування розвитку корпоративних підприємств на основі вибору ключових параметрів для розроблення науково обґрунтованих стратегій, що дозволить практично підвищити ефективність їх функціонування в сучасних умовах;

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічність управління в умовах ринкової економіки вказує на ефективний розвиток та конкурентоспроможність сучасних компаній шляхом таких перетворень, як зміна форм власності, перерозподіл та накопичення капіталу, використання методів стратегічного планування, підпорядкованим корпоративним інтересам компанії.

Виникнення в Україні господарських товариств викликає потребу чіткого розуміння особливостей корпоративного підприємництва та реалізації корпоративної власності, пов'язану з використанням об'єктів корпоративної власності у різних формах її прояву.

Детальний аналіз проблем корпоративного управління проводить О. Редькін, який стверджує, що «ідеальної моделі корпоративного управління не існує, оскільки будь-яка ефективна модель має враховувати тип економічної системи в тій чи іншій державі і стадію перехідного періоду» [1, с. 5]. Але при цьому він слушно зауважує, що «на мікрорівні

корпоративне управління є системою відносин між інвесторами-вкладниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин» [1, с. 11].

Необхідно наголосити на тому, що в сучасній економічній літературі корпоративне управління пов'язується як із стратегічним, так і з інвестиційним напрямом. Так, А. Блюмгардт зазначає, що «під корпоративним управлінням можна визначити управління, яке побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів, охоплює реалізацію прав власності, передбачає взаємодію акціонерів (корпоративні комунікації), побудоване на стратегії розвитку корпорації в цілому (інтереси фірми підпорядковані загальним інтересам), зокрема це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки» [2, с. 9].

Деяка розбіжність у визначеннях корпоративного управління полягає у постановці цілей усіма учасниками корпоративних відносин, які поділяються на управлінські системи «інсайдерів» та «аутсайдерів» [3, с. 17]. Хоча вони і різняться за своєю структурою (перші характеризуються тим, що власність зосереджується в руках декількох власників і контроль здійснюється всередині компанії; другим властиві менша концентрація власності і контролю здійснення ззовні), але головною функцією цих двох систем є забезпечення роботи компанії в інтересах акціонерів, які надали компанії фінансові ресурси.

Уточнюючи всі розбіжності в поняттях корпоратизації, треба звернутися до основного визначення, поданого у Господарському кодексі, що є законодавчою основою існування корпоративних підприємств. «Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації» (частина 12 стаття 120) [4, с. 60]. Слід зазначити, що у Господарському кодексі України формується поняття про корпоративне підприємство – «підприємство, що створюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на підставі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами на основі корпоративних прав, зокрема за допомогою створюваних ними органами, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства. Корпоративними є підприємства, які створені у формі господарського товариства, а також інші підприємства, зокрема засновані на приватній власності двох або більше осіб» (частина 5 стаття 63) [4, с. 46].

У зв'язку з наведеними положеннями доцільно визначити поняття корпоративного управління та корпоратизації. Автор вважає, що корпоративне управління – це система спільної участі власників приватного капіталу, спрямована на його ефективний розподіл та збільшення шляхом взаємного управління господарською діяльністю. Структура корпоративного управління повинна визнавати права зацікавлених осіб і позитивно сприймати їх співробітництво щодо забезпечення стійкого фінансового становища підприємства.

На нашу думку, корпоратизація – це процес балансування інтересів зацікавлених осіб у дольовій участі приватного капіталу корпоративного підпри-

ємства. У контексті цього визначення проблема корпоративного управління пов'язана із встановленням балансу інтересів різних груп учасників корпоративних відносин: власників, менеджерів підприємства, робітників, органів влади, інвесторів.

Аналізуючи етапи переходу до корпоративного управління, доцільно прослідкувати тенденції щодо реструктуризації великих підприємств, за допомогою яких змінюється структура підприємства, його управління, форма власності та організаційно-правова форма. Згідно з визначенням Г. Пола, реструктуризація підприємств під час переходу від планової до ринкової економіки є складним процесом змін на мікрорівні для підтримки прибутковості в умовах мінливого економічного середовища, технологічного прогресу та конкуренції з боку інших учасників ринку [5, с. 38]. Існуюча економічна література з реструктуризації підприємств у перехідних економіках визначає два основні типи реструктуризації: пасивний та стратегічний [6, с. 115; 7, с. 24].

Нове ринкове середовище нав'язує пасивну реструктуризацію майже всім підприємствам незалежно від форми власності та походження. Пасивна реструктуризація включає такі заходи, які позитивно впливають на стан підприємства у короткостроковій перспективі: зупинку випуску продукції, яка не має попиту на ринку, скорочення матеріальних витрат, продаж або лізинг зайвих активів, зменшення рівня заробітної плати та/або скорочення робочих місць [5, с. 38].

Стратегічна реструктуризація включає заходи, спрямовані на те, щоб зробити підприємство життєздатним у довготривалій перспективі. На думку А. Євсєєва, стратегічна реструктуризація направлена на збільшення вартості власного капіталу, збереження корпоративної власності та інші завдання, які пов'язані з підтримкою компанії такої, що діє [8, с. 12]. У такому разі ринкова вартість підприємства максимізується шляхом розроблення нових бізнес-стратегій, запровадження менеджментом (вищою управлінською ланкою) корпорацій, що призводять до проведення організаційних змін, інвестування в нові виробничі лінії та технології, розроблення нових видів продукції, освоєння нових ринків тощо. Щодо корпоративних підприємств, то вони мають набагато більший інноваційний потенціал, елементами якого є його матеріально-технічні, фінансові, організаційні та кадрові можливості [9, с. 54].

Корпорації отримують перевагу порівняно з іншими підприємствами за певними критеріями. Так, інтеграція підприємств призводить до створення синергічних ефектів у менеджменті. Серед цих ефектів І. Ансофф виділяє синергію збуту, виробничу синергію, синергію інвестування, синергію управління. Синергія збуту – це перевага організації збуту з погляду маркетингу, реклами, колективного розподілу. Виробнича синергія призводить до максимального використання виробничих потужностей, зниження витрат при закупівлях, до економії на витратах. Синергія інвестування – це мультиплікаційний ефект від використання інвестиційних можливостей кожної окремої фірми. Синергія управління – це збільшення кадрового потенціалу, оскільки збільшуються можливості навчання, обміну досвідом, внутрішньої ротації кадрів. Синергія управління і є тим ефектом, який виникає за умови правильної побудови корпоративного менеджменту [10, с. 37].

Продовжуючи обґрунтовувати підходи до впровадження стратегічного управління саме на корпоративних підприємствах, які можемо визнати диверси-

фікованими (вони змінюють свою форму управління), хотілося б звернутися до думки, що висловив К. Боумен: «Завдання менеджменту організації корпоративного типу полягає у забезпеченні якості управління процесом диверсифікації, тобто забезпеченні такої стратегії диверсифікації, яка б давала технологічний, маркетинговий та організаційний ефект синергії» [11, с. 175].

У корпоративних підприємствах стратегія диверсифікації визначається вищим керівництвом. Усі керуючі органи можна назвати центром ухвалення рішень, який відповідальний за такі завдання: формування стратегічних цілей підприємства, призначення керівників, які здатні реалізувати такі цілі, контроль за реалізацією стратегії, а також інформування власників про результати управління активами підприємства. Саме це висвітлює головну мету системи внутрішнього управління, що полягає у необхідності створення ефективної системи підпорядкованості [12, с. 7].

На нашу думку, вище керівництво виступає тим органом управління, яке приймає стратегічні програми розвитку та виступає контролюючим органом щодо реалізації всім управлінським персоналом запланованих заходів. Це співробітництво є особливо важливим у процесі розроблення й оцінки корпоративної стратегії, тому що саме стратегія здатна змінити можливості компанії на ринкові переваги. Орієнтуючись на передбачену стратегічну лінію поведінки діяльності підприємства, треба виходити з того, що головним в оцінці корпоративних підприємств у сучасних умовах є їхнє сприяння стратегії інноваційного розвитку. На цьому етапі постає питання про впровадження нової системи планування на корпоративних підприємствах, яка отримала назву стратегічного планування.

Існуючі вітчизняні дослідження розкривають деякі аспекти пошуку шляхів побудови ефективної стратегії підприємства, не виключаючи аналіз впровадження методів реалізації стратегій, що уможливує застосування нових науково-обґрунтованих пошуків. Зважаючи на це, постає потреба в аналізі методів впровадження стратегій та реалізації стратегічного планування для розкриття перспектив розвитку корпоративних підприємств. Цей аспект фундаментально розглянуто в роботах, які виконали Я. Квач, М. Адамович, К. Шапошников [13, с. 219], А. Ахламов та Ю. Ровинський [14, с. 304–319].

Під час побудови системи стратегічного планування необхідно чітко виділити контрольовані й неконтрольовані, керовані й некеровані параметри. Більш ширше використання набули системи управління з контрольованими, керованими параметрами, тобто детерміновані системи з високим ступенем визначеності процесів формування, розподілу і використання ресурсів у досягненні кінцевих результатів. Ми не обговорюємо теоретичну проблему побудови складних систем з урахуванням чинників невизначеності, оскільки загальна логіка не порушується і частина неконтрольованих і некерованих параметрів за допомогою оцінок вірогідності умовно приводиться до відносно відомих величин.

Якщо цілі й ресурси визначені для керованої системи, тобто заданий її режим функціонування у вигляді планових ситуацій, то найбільш задовільним способом організації процесу управління є виявлення фактичних ситуацій, визначення відхилень і чинників, регулювання контрольованих параметрів за допомогою блоку впливу. За цих умов порівняння є найважливішим елементом економічного аналізу

і всього процесу управління потоками ресурсів. Можна виділити такі зіставлення: звітних показників із плановими; планових показників із показниками попереднього періоду; звітних показників із відповідними даними попередніх періодів; середніх показників із відповідними показниками підприємств або цілої групи регіону.

Обстеження ситуацій не обмежується тільки порівнянням різних планових і звітних показників. Завершальною його частиною є знаходження шляхів зниження витрат, економії ресурсів, підвищення продуктивності праці, фондоддачі, а також зростання прибутку, рентабельності та інше. Стратегічне планування на ситуаційній основі дозволяє комплексно визначати ступінь впливу тієї або іншої конкретної ситуації на формування фінансових ресурсів, досягнення результатів і їх розподіл для потреб розвитку корпоративних підприємств.

Вплив на управлінське рішення щодо практичної діяльності корпоративних підприємств з урахуванням існуючої інформації про функціонування їх управлінських органів, отримання та розподіл фінансових ресурсів та фінансове становище в цілому пов'язане з великими проблемами. Для вирішення таких проблем необхідно створити передумови, які б сприяли утвердженню ефективних механізмів реалізації стратегічного управління на корпоративних підприємствах, джерелом якого є стратегічне планування. В умовах сьогодення корпоративні підприємства повинні гнучко реагувати на потреби ринку, який вимагає проведення економічних трансформацій у виробництві з урахуванням налагодженої системи планування.

Така залежність складників управлінської діяльності аргументує розгляд стратегічного планування як процесу, який має не тільки теоретичні погляди, але й практичні. Проаналізувавши сучасну економічну літературу, зробимо висновок, що стратегічне планування на підприємстві систематизується на основі теоретичних і практичних підходів.

Теоретичний підхід розкривається у трьох аспектах. Перший із них соціально-економічний. Він полягає у розкритті конкретних закономірностей, які визначають розвиток соціально-економічних процесів (оновлення стратегічних прогнозів, проєктів, програм та планів усіх рівнів і тимчасових горизонтів). Другий – методологія стратегічного планування. Вона є інструментом знань соціально-економічних процесів і використання отриманих знань у планувальній діяльності господарюючих суб'єктів. Третій аспект науки стратегічного планування – організаційний. Він охоплює комплекс питань, пов'язаних із постановкою низки завдань, що розв'язуються системою органів у визначенні виконаних ними функцій, організації роботи.

Практичний підхід стратегічного планування висвітлює взаємодію планування і практичної діяльності. Сутність планування у цьому аспекті полягає у процесі навчання зі зворотнім зв'язком, коли плани залежать від наслідків так, як діяльність відображає результати планування. Будь-яка діяльність людини або групи людей може бути представлена багатьма процесами, в які первісно вкладаються визначені цінності з метою отримання у майбутньому запланованого ефекту. Важко представити планову діяльність без отримання будь-якого ефекту.

Підсумовуючи наведений аналіз, визначимо, що стратегічне планування – це система, яка включає вироблення управлінських рішень і використання необхідних ресурсів для досягнення визначених

стратегічних цілей. Таким чином, механізм взаємодії управлінських функцій потребує об'єднання у єдину планову систему розроблення функціональних стратегій і засобів їх досягнення, де постановка стратегічного планування констатує взаємозв'язок внутрішніх параметрів розвитку корпоративного підприємства на основі визначення та прогнозування можливостей досягнення стратегічних цілей, побудови системи раннього попередження можливих загроз; розробки програми стратегічних змін, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні варіанти отримання конкурентних переваг.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналізуючи наведене, визначимо, що тільки за умови сукупної оцінки всіх факторів діяльності корпоративного підприємства можливо уявити реальну картину дійсного стану підприємства і напрямів його руху. Розглянута нами структура і процес стратегічного планування доводять, що, незважаючи на розрізнення у технологіях, деталях, ступені формалізації різних компаній, основні компоненти будь-яких підходів до стратегічного планування дуже схожі. Ураховуючи це, можна стверджувати, що якісне стратегічне планування дозволяє створити стабільну конкурентну перевагу на реальному ринку товарів і послуг та підвищити інтенсивність діяльності корпоративних підприємств й економіки загалом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Редькін О., Ререн В., Хрущ Н. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: монографія; Одес. Нац. Академія зв'язку імені О.С. Попова. Одеса: «Евен», 2004. 216 с.
2. Блюмгардт А. Модели корпоративного управления. Киев: Наук. думка, 2003. 160 с.
3. Кныш М., Перекатов Б., Тютіков Ю. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности. Санкт-Петербург: Изд. дом «Бизнес-Пресса», 1998. 315 с.
4. Хозяйственный кодекс Украины: за станом на 16 січня 2003 р. Офіц. вид. Харків: ООО «Одиссей», 2003. 232 с.
5. Pohl, Gerhard, Robert E. Anderson, Stijn Claessens and Simeon Djankov. Privatisation and Restructuring in Central and Eastern Europe: Evidence and Policy Options. World Bank Technical Paper. Washington: the World Bank. 1997. 368 p.
6. Кімова І. Експортна орієнтація та її вплив на реструктуризацію підприємств в Україні. Україна на шляху до Європи / під ред. Л. Хоффманна та Ф. Мьоллерса, 2001. 209 с.
7. Cyert R. Theory of The Firm. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963. 184 p.
8. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации. Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. URL: <http://www.ptpu.ru>.
9. Бузько І., Вартанова О., Голубченко Г. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
10. Ансофф И., Макдоннелл Э. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с.
11. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: учебн. пособие. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
12. Сазонец И. Формирование механизма корпоративного управления в экономике Украины. Донецк, 1998. 21 с.
13. Квач Я., Адамович М., Шапошников К. Корпоративне управління організаційним розвитком: креатині засади під наук. керівництвом О. Редькіна. Ізмаїл: СМІЛ, 2008. 272 с.
14. Ахламов А., Ровинський Ю. Засади системного аналізу фінансово-господарських ситуацій. Актуальні проблеми державного управління: теорія та історія державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. Вип. 1 (17). Одеса. 2004. С. 304–319.

УДК 331.108

**Занора В.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
та економічної безпеки*

*Черкаського національного університету  
імені Богдана Хмельницького*

## УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

Статтю присвячено опрацюванню теоретичного базису управління кадрами в проектній діяльності промислового підприємства, організації тощо в контексті формування команди проекту. Розглянуто теоретико-методичні особливості формування проектної команди. Констатовано необхідність забезпечення належної мотивації членів команди. Акцентовано увагу на забезпеченні кадрової безпеки суб'єкта господарювання та доцільності врахування впливу її складників на продуктивність праці команди проекту. Зазначено, що теоретико-методичні основи управління проектними командами потребують систематичного перегляду з урахуванням напрацювань науковців, фахівців, отриманого досвіду практиків, сучасних тенденцій в управлінні кадрами.

**Ключові слова:** управління; управління проектами; управління кадрами; проект; команда проекту; управління командою проекту; формування команди проекту.

### **Занора В.А. УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ**

Статья посвящена анализу теоретического базиса управления кадрами в проектной деятельности промышленного предприятия, организации и т.д. в контексте формирования команды проекта. Рассмотрены теоретико-методические особенности формирования проектной команды. Констатирована необходимость обеспечения должной мотивации членов команды. Акцентируется внимание на обеспечении кадровой безопасности субъекта хозяйствования и целесообразности учета влияния ее составляющих на производительность труда команды проекта. Отмечено, что теоретико-методические основы управления проектными командами требуют систематического пересмотра с учетом наработок ученых, специалистов, приобретенного опыта практиков, современных тенденций в управлении кадрами.

**Ключевые слова:** управление; управление проектами; управление кадрами; проект; команда проекта; формирование команды проекта.