

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

НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА МАШИНОБУДІВНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКА КОМПОНЕНТА

Роз'яснено одну з актуальних проблем управління корпораціями — нормативно-методичне забезпечення ефективного виробництва підприємствами. Визначено риси організаційно-управлінської компоненти нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва корпораціями в машинобудуванні України (КМБ). Запропоновано Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України".

Had been explained the organizing as one of the actual problems of joint-stocks control — the organizing and control aspect of the normal and methodical supply of the efficiency of Ukrainian machinebuilding producing.

Ключові слова: нормативно-методичне забезпечення, машинобудування, корпорація, управління, менеджмент, ефективність.

Key words: the normal and methodical supply, machinebuilding, joint-stock company, control, management, efficiency.

ВСТУП

Функціонування і розвиток механізмів управління різновидами організаційно-правової форми підприємницької діяльності, що представляють й відносяться до інтегрованих акціонерних структур, наприклад КМБ, перебувають під постійним впливом світових та внутрішніх економічних тенденцій. Тому рівень соціально-економічної успішності підприємств нерідко залежить від нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ, зокрема результативності її організаційно-управлінської компоненти, що й визначає значущість теми.

Питанню нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва компаніями, в тому числі і різновидами організаційно-правової форми підприємницької діяльності, що представляють й відносяться до інтегрованих акціонерних структур

(товариствами, корпораціями, холдингами тощо), присвячено доробки В. Андроніва [1; 2], А. Воронкової [3], В. Гриньової [4], О. Мороза [5], О. Кузьміна [10; 11; 14] та інших [12; 13]. Так, у доробках [1—6; 10—14] значну увагу приділено: висвітленню поглядів на сутність питання; дослідженню ретроспективи, сучасних здобутків і перспектив за питанням; наведенню диференціальних т.з., розробленню загальних та спеціальних рекомендацій й пропозицій з його вирішення тощо. При цьому в доробках [1—6, 10—14] недостатньо зумовлене питання організаційно-управлінської компоненти нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ, що ще раз підкреслює актуальність теми.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою статті є науково-інформаційне роз'яснення питання організаційно-управлінської компоненти нор-

мативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ. Основною ціллю статті є обґрунтування значущості й встановлення суті питання організаційно-управлінської компоненти нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ. Головними завданнями статті є: аналізування сучасного стану КМБ; визначення переліку рис організаційно-управлінської компоненти нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ; формулювання Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України" тощо. Провідними методами дослідження, що використовувалися автором в ході роботи, є порівняння, аналізу (статистичний, графічний інший), синтезу, конкретизації, ідеалізації й узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Машинобудування України є одним з тих видів економічної діяльності держави, якому сьогодні як ззовні, так і усередині характерний низький рівень ефективності функціонування й розвитку різновидів організаційно-правової форми підприємницької діяльності, що представляють та відносяться до інтегрованих акціонерних структур, корпорацій. Про це свідчать нижче наведені дані статистики табл. 1.

Отже, як свідчить табл. 1, загальний рівень виробництва основних товарів КМБ (у даному випадку йдеться про його верстатострументальний профіль) в цілому у порівнянні з іншими країнами світу постійно зменшується. Так, з 2003 р. до 2009 р., як показує п. 1 табл. 1, реальні обсяги виробництва продукції КМБ знизилися з 28,8 тис. од. до 8,8 тис. од. чи на 20 тис. од., що відповідає 30,5% (середньорічна величина становить 2,86 тис. од. і 43,64%). При цьому обсяги виробництва продукції КМБ систематично падають і у продовж 2010—2013 рр. в середньому щороку на 0,53 тис. од., що тотожно 16,8%, відтак, з 2003 р. до 2013 р. вони регресують на 24,6 тис. од. чи 145,8% із середньорічними значеннями 2,24 тис. од. й 1,33%. Однією з головних причин виникнення і розвитку такої негативної тенденції є фактично повна чи часткова стратегічна й функціональна неієздатність існуючого нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ, що загрожує цілісною деструкцією цієї та іншим галузям. Виходу з критичної ситуації, на наш погляд, сприятиме новизна за організаційно-управлінською компонентою нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ, наприклад, конкретних головних рис, якими повинні володіти його документи.

Результати аналізу доробок [1—6; 10—14] дають змогу автору запропонувати перелік головних рис, якими повинен буде володіти документ, застосування функціонального і стратегічного потенціалів котрого сприятиме

ме чи повністю розв'яже організаційно-управлінську компоненту проблеми нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ:

— повноцінне врахування і цілковите базування на системно-функціональних засадах теоретико-методологічних, практичних доробок з операційного менеджменту (теоріях структуризації й формального вибору концепції організації керування створенням та розвитком продукту підприємствами);

— безперечне формування виключно на специфіці функціонування і розвитку менеджменту діяльності й управління саме та лише таким різновидом організаційно-правової форми підприємницької діяльності, що представляє і відноситься до інтегрованих акціонерних структур;

— безкомпромисне надання і виставлення тільки конкретної функціональної сутності й змісту конкретно зумовленого організаційно-управлінського інструменту та суті внутрішньокорпоративного документу;

— універсальним з управлінської т.з. для більшості підприємств, які формують цей різновид організаційно-правової форми підприємницької діяльності, що представляють і відносяться до інтегрованих акціонерних структур тощо.

Запропоновані автором риси мають дотримуватися при розробленні будь-якого варіанта вигляду документа, застосування функціонального і стратегічного потенціалів котрого сприятиме чи повністю розв'яже організаційно-управлінську компоненту проблеми нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ. Як вказують результати аналізу доробок з організаційного менеджменту [4; 12], також [10; 11] до цього моменту вони були фактично відсутніми. Тому їх по праву можна вважати такими, що становитимуть і визначатимуть головну відмінність запропонованого автором нижче варіанта вигляду такого роду документа, — Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України", — від всіх інших існуючих.

Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України".

І. Преамбула до Положення про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України.

Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України" (наладі — "Дане Положення") є внутрішньокорпоративним організаційно-технічним документом,

Таблиця 1. Динаміка реальних і прогнозованих обсягів виробництва продукції корпораціями в машинобудуванні світу упродовж 2003 — 2013 рр. (на прикладі верстатострументального профілю), тис. од.*

№п/п	Перелік країн	Роки										
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.	Україна	28,8	23,8	21,6	20,2	19	17,3	8,8	6,3	5,4	4,9	4,2
2.	Німеччина	215	229	246	266	282	309	325	354	393	411	430
3.	Франція	163	183	200	224	245	269	294	312	330	347	367
4.	Польща	81	100	119	149	171	190	216	248	264	291	305
5.	Росія	328	353	380	412	451	477	497	557	585	634	673
6.	Китай	623	659	737	816	881	964	1065	1141	1270	1393	1512

*Складено автором на основі [15].

що має інструкційно-настановчий характер. Він визначає місце посади в організаційно-кадровій підсистемі КМБ, її функції. Цей документ встановлює характер і специфіку взаємодії такої одиниці штатного розпису з іншими посадами й структурними підрозділами та одиницями КМБ.

Дане Положення чітко детермінує перелік головних загальнодержавних, галузевих, профільно-видових й інших внутрішньокорпоративних документів регламентації норм й правил діяльності оголошеної посади у КМБ та складається з 4-х розділів, 16-ти підрозділів, 7-ми параграфів і міститься на 7-ми сторінках друкованого тексту.

ІІ. Загальна частина до Положення про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні держави. 1. Назва посади на підприємстві — заступник Генерального директора з менеджменту виробництвом продукції.

2. Мета, головні цілі і завдання посади на підприємстві. Першою є постійна виважена максимізація рівня прибутковості основної діяльності компанії на основі результатів проведення винятково висококваліфікованого й компетентного менеджменту виробництвом продукції, що забезпечать створення конкурентоспроможних товарів, робіт, послуг шляхом належного використання існуючої ресурсно-сировинної бази підприємства. Другою є висококваліфікована і компетентна управлінська діяльність, що забезпечить реалізацію на практиці визначених для неї прав, використання яких мотивується потребою виконання відведених їй функцій у виробничо-господарській діяльності підприємства інші. Третьою є висококваліфікована і компетентна управлінська діяльність, що забезпечить відповідного рівня централізовану субординацію між кадровим забезпеченням структурних підрозділів та одиниць підприємства, яке задіяне у виробництві продукції, й координацію дій такого в рамках відведених йому функцій у виробничо-господарській діяльності компанії. При цьому основним засобом реалізації оголошеного є належний операційний менеджмент чи планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання виробництва продукції підприємством тощо.

3. Дислокація посади у виробничій і організаційно-кадровій підсистемах підприємства:

3.1. Диспозиційно-імперативний статус — Генеральному директору, першому і другому заступникам Генерального директора.

3.2. Правовий статус — встановлені й санкціоновані норми поведінки щодо ролі участі у виробничій та організаційно-кадровій підсистемах підприємства.

3.3. Функціонально-операційний статус — повна автономія у прийнятті управлінських рішень щодо операційних моментів планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання виробництва продукції з обов'язковим врахуванням при цьому вимог блоку стратегічного менеджменту підприємства. Існує повне підпорядкування стратегічним управлінським рішенням вищого керівництва підприємства. Є генератором ідей, має право вносити такі на розгляд вищого керівництва підприємства, а також гнучкі пропозиції, рекомендації і побажання інших учасників корпоративних відносин компанії, які торкаються сфери формування та розвитку виробничих програм тощо.

3.4. Ієрархічно-субординаційний статус — безпосередньо вищий менеджмент конкретних структурних підрозділів і одиниць підприємства, які прямо задіяні у виробництві продукції, а також різноманітних допоміжних, що відповідають за налагодження, підтримку й обслуговування його процесів. Підпорядкування проводиться на консультаційно-настановчому підході, що передбачає чітке виконання управлінських рішень і наказів вищим менеджментом головних й допоміжних структурних підрозділів та одиниць підприємства, які задіяні у виробництві продукції за умов їх відповідності вимогам блоку стратегічного менеджменту компанії. Весь вищий менеджмент структурних підрозділів і одиниць підприємства, що представляють підсистему виробництва товарів, робіт, послуг компанії прямо й безпосередньо підпорядковується тільки даній посаді тощо.

3.5. Координаційний статус — передбачає: базові принципи взаємодії посади з іншими керівними посадами, якими є: системність, що передбачає взаємодію представників менеджменту на основі уніфікації моделей опрацювання роздіблених даних і створення єдиного інтегрованого банку інформації підприємстві; обгрунтованість, що передбачає взаємодію представників менеджменту на основі широкого пропагування чіткого ро-

з'ясування між ними необхідності такого роду управлінської діяльності, з'ясування її постулатів і перспектив; науково-практична засадничість, що передбачає взаємодію представників менеджменту на основі активного використання вивірений практикою наукових методів її організування; адекватність, що передбачає взаємодію представників менеджменту на основі тільки об'єктивних економіко-управлінських закономірностей; альтернативність, що передбачає взаємодію представників менеджменту на основі існування можливості розвитку окремих ланок комунікаційної системи підприємства за різними траекторіями, яка забезпечить вибір лише адекватних шляхів для її розвитку інше; базові права і повноваження посади при взаємодії з іншими посадами, якими є першість у плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні й регулюванні взаємодії представників менеджменту підприємства; безприцидентність очолення всіх процесів, що пов'язані з вирішенням суперечливих внутрішньорегулятивних питань і конфліктів, які виникають між іншими учасниками корпоративних відносин компанії при взаємодії представників менеджменту підприємства; автономність вирішення незначних фінансово-економічних питань, котрі стосуються налагодження і розвитку взаємодії представників менеджменту підприємства; одноосібність менеджменту внутрішньорегулятивним забезпеченням становлення і розвитку взаємодії представників менеджменту підприємства; створення необхідних умов для всестороннього розвитку взаємодії представників менеджменту підприємства, максимізації її економіко-управлінського потенціалу; вільність одержання і повноцінність використання необхідної інформації, що потрібна під цілі зачаткування й розвитку взаємодії представників менеджменту підприємства тощо.

III. Спеціальна частина до Положення про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні держави

1. Головні засади з пошуку, найму і вивільнення посади на підприємстві. Перше через пошук посадової особи єдиноосібно ініціюється єдиноосібно Генеральним директором. З переліку наявного кадрового забезпечення структурних підрозділів і одиниць підприємства, яке задіяне у виробництві продукції, чи зовнішнього резерву ним вибирається потенційний кандидат, що може здійснювати висококваліфікований й компетентний операційний менеджмент компанії. З таким кандидатом проводиться співбесіда за участю Генерального директора із метою встановлення міри його відповідності іншим внутрішнім і зовнішнім вимогам. У випадку пошуку кандидата на посаду ззовні проводиться конкурсний професійний відбір і співбесіда з таким. При цьому головним критерієм оцінювання придатності кандидата на посаду є, у пер-

шу чергу, спроможність до проведення ним висококваліфікованого і компетентного операційного менеджменту підприємства. Друге здійснюється на коротко- або довгострокових засадах і тільки Генеральним директором через підписання відповідного наказу (розпорядження) по підприємству у відповідності до внутрішньокорпоративних норм й правил, чинного законодавства України. Третє відбувається лише за прямою ініціативою Генерального директора у випадку неякісного виконання посадою функцій, що відведені їй у виробничо-господарській діяльності підприємства згідно умов, передбачених контрактом чи трудовим договором, власним бажанням з чітким обґрунтуванням причин тощо.

2. Головні вимоги до науково-освітньої підготовки і стажу роботи для посади на підприємстві — повна вища у магістратурі за технологічними й економіко-управлінськими кваліфікаціями з стажем праці на аналогічній чи тотожній не менше 3-х та 5-ти років тощо.

3. Головні професійно-кваліфікаційні вимоги до посади на підприємстві — чітке розуміння суті і особливостей виробничого процесу підприємства, елементів такого, специфічних моментів операційного менеджменту, знання персонального комп'ютера на рівні програм його автоматизації, загальних засад управління різновидами організаційно-правової форми підприємницької діяльності, що представляє й відноситься до інтегрованих акціонерних структур, гнучкість, висока кваліфікованість та компетентність, комунікабельність тощо.

4. Головні регламентаційні документи, якими керується посада на підприємстві — відповідні чинні загальнодержавні, галузеві, профільно-видові й внутрішньокорпоративні документи, що визначають норми й правила діяльності такої одиниці штатного розпису компанії тощо.

5. Підпорядкованість посади на підприємстві — відбувається згідно диспозиційно-імперативного статусу її дислокації у виробничій і організаційно-кадровій підсистемах підприємства (за лінійною ієрархічною послідовністю) тощо.

6. Масштабність дій посади на підприємстві — визначається межами, що необхідні для проведення висококваліфікованого і компетентного операційного менеджменту компанії тощо.

7. Головні функції посади на підприємстві — встановлюються на основі розподілу робіт між кадровим забезпеченням структурних підрозділів і одиниць компанії, яке задіяне у виробництві продукції. Суть розподілу визначає предмет діяльності посади, який в основному зводиться до висококваліфікованого і фахового переслідування цілей операційного менеджменту підприємства. Мірою виміру результативності висококваліфікованого і фахового виконання посадою функцій, що відведені їй у виробничо-господарській діяльності підприєм-

ства, є рівень досягнення вимог блоку стратегічного менеджменту компанії при виконанні процесу виробництва продукції тощо.

8. Головні обов'язки посади на підприємстві — висококваліфіковані і компетентні дії у царинах: налагодження системи результативного інформаційного забезпечення операційного менеджменту компанії; проведення виду трудового бізнес-процесу, що реалізується з метою детермінації перспектив і майбутнього стану виробництва продукції підприємством; проведення виду трудового бізнес-процесу, що реалізується з метою відображення історії створення, сучасного функціонального стану, динаміки й тенденцій майбутнього розвитку організаційних структур менеджменту виробництвом продукції компанії; проведення виду трудового бізнес-процесу, що реалізується з метою забезпечення процесу спонукання всіх учасників корпоративних відносин до якісного виконання функцій, що відведені їм у виробництві продукції підприємством; проведення виду трудового бізнес-процесу, що реалізується з метою детермінації міри правильності, корегування затверджених фаховим керівництвом управлінських рішень за провадженням і трансформацією виробництва продукції компанією; проведення виду трудового бізнес-процесу, що реалізується з метою усунення відхилень в управлінській системі виробництвом продукції підприємством шляхом розробки і впровадження управляючої відповідних менеджмент-заходів; прийняття гнучких управлінських рішень стосовно виробництва товарів, робіт, послуг компанією і тільки до вимог блоку стратегічного менеджменту підприємства; розроблення і використання лише ринково адекватних й продуктивних методів керування виробництвом продукції компанією; одержання більшою мірою тільки якісних і конкурентоспроможних товарів, робіт, послуг підприємством; встановлення і використання належного зворотного зв'язку за виробництвом продукції компанією тощо.

9. Головні критерії оцінювання результативності дій посади на підприємстві — рівень забезпечення дотримання і виконання вимог блоку стратегічного менеджменту компанії при виробництві продукції, своєчасності й раціональності прийнятих управлінських рішень, ринкової адекватності використовуваних методів керування, управлінських рішень, економічного ефекту від планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання створення товарів, робіт, послуг підприємством тощо.

10. Інше (головні повноваження, види відповідальності, особливі умови праці, стимули результативної діяльності посади на підприємстві тощо).

IV. Заключна частина до Положення про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні держави.

Дане Положення формується у єдиному інформаційно-графічному стилі, що відповідає внутрікорпоративним нормам і правилам, чинному законодавству України до оформлення документів підприємства тощо.

Отже, Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України" є внутрікорпоративним організаційно-технічним документом інструкційно-настановчого характеру. Він завжди і обов'язково має визначати місце посади у організаційно-кадровій підсистемі підприємств, її функції, встановлює характер й специфіку взаємодії такої одиниці штатного розпису з іншими посадами, структурними підрозділами й одиницями КМБ. І тому його, на наш погляд, цілком можна вважати своєрідною організаційно-управлінською компонентою нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ.

Використання запропонованого автором варіанта Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України" дозволить, у першу чергу, вірно з соціально-економічної і виробничої т.з. позиціонувати таку в організаційній структурі управління КМБ. Це забезпечить відносну автономізацію операційного менеджменту від інших видів керування діяльністю КМБ тощо. На підґрунті результатів реалізації такого документа чітко ідентифікується статус посади у бізнес-процесах і операціях, які корелюються з забезпеченням планування, організування, мотивування, контролювання й регулювання виробництва товарів, робіт, послуг підприємствами; вони визначають сутність її участі безпосередньо в самому виробництві товарів, робіт, послуг підприємствами винятково й чітко до вимог блоків стратегічного менеджменту КМБ (однак, це можливо за умови залучення та використання ними тільки фахових керівних кадрів). Крім того, результати застосування запропонованого автором варіанта Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України" сприятимуть: отриманню повної і достовірної інформаційної картини щодо минулого, сучасного й майбутнього станів операційного менеджменту та виробництва продукції підприємствами; гнучкому плануванню, організуванню, мотивуванню, контролюванню й регулюванню виробництва продукції компаніями; своєчасному прийняттю ринково адекватних управлінських рішень стосовно виробництва продукції підприємствами; реалізації оптимально функціональних методів керування виробництвом товарів, робіт, послуг компаніями; встановленню цілеподільної чистоти і частоти зворотного зв'язку за результатами операційного менеджменту підприємств; належній детермінації

видів, типів, генеральних і допоміжних функцій, регламентів операційного менеджменту, затребуваної чисельності, фаху й рівня фаховості кадрів, їх прав у процесах виробництва продукції підприємствами; якісному контролю роботи одиниць штатного розпису, структурних підрозділів і одиниць, які задіяні у виробництві товарів, робіт, послуг компаній до вимог блоків стратегічного менеджменту підприємств; чіткому вицленуванню до вимог виробничого і технологічного аспектів корпоративної політики основних стадій створення, функціонування й розвитку виробництва продукції компаніями; повномірній ідентифікації специфіки, проблем і перспектив у створенні, функціонуванні й розвитку виробництва продукції підприємствами; розробленню повноцінних змістовних методик структурування виробництва продукції компаніями; постійному врахуванню базових і супутніх факторів, що впливають на результативність операційного менеджменту підприємств; швидкій і високо точній автоматизації операційного менеджменту компаніями.

ВИСНОВКИ

Таким чином, результати аналізу літературних джерел [1 — 6, 10 — 14], врахування опублікованих індивідуальних доробок [7 — 9] і власні дослідження автора за проблемою організаційно-управлінської компоненти нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва КМБ дають змогу зробити основні висновки:

— на основі інформації і підсумків аналізу сумарного рівня виробництва товарів підприємствами встановлено, що їх сучасний загальний стан характеризується як фактично наблизений до критичного й це загрожує за непадом даному та іншим видам економічної діяльності держави;

— виявлено одну з причин, яка спонукає падіння обсягів продукування — відсутність адекватного з т.з. науки і практики ринкової економіки Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України";

— запропоновано перелік головних рис, на підґрунті котрих необхідно формувати документарні складові організаційно-управлінської компоненти нормативно-методичного забезпечення ефективного виробництва підприємствами;

— запропоновано Положення "Про посаду заступника Генерального директора з менеджменту виробництвом товарів, робіт, послуг для корпорацій в машинобудуванні України", ідентифіковано елементи його наукової новизни, ключові відмінності, результати застосування тощо.

Перспективи подальших досліджень повинні стосуватись, наприклад, розроблення інших необхідних документів, що є складовими організаційно-управлінської компоненти нормативно-методичного забезпечення ефективного 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. Корпоративное управление на предприятиях Украины: постприватизационный этап эволюции: [монография] / Мороз О. В., Карачина Н. П., Халимон Т. М. — Винница: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. — 180 с.
6. Корпорации: управление та культура: [монография] / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Є. Н. Корень, І. В. Матура. — Дрогобич: Вимір, 2006. — 376 с.
7. Кудря Я. В. Особенности формирования организационных структур витчизняных корпораций в условиях рыночной трансформации экономики / Кудря Я. В. // Управление инновационным процессом в Украине: проблемы, перспективы, риски: сб. тез доповідей за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., 11—13 трав. 2006 р. / М-во освіти і науки України, НУ "Львівська політехніка". — Львів: НУ "Львівська політехніка", 2006. — С. 323.
8. Кудря Я. В. Сучасний стан і шляхи розвитку акціонерних компаній в машинобудуванні України / Я. В. Кудря, Т. О. Жуковська // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 6 (84). — С. 143—157.
9. Кузьмін О. Є. Організування діяльності вітчизняних корпорацій / Кузьмін О. Є., Кудря Я. В. // Вісник економічної науки України. — 2007. — № 2 (12). — С. 91—96.
10. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. [для студ. виш. навч. закл.] / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. — К.: Академвидав, 2002. — 344 с.
11. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: посіб. для студ. виш. навч. закл. / Кузьмін О. Є. — Львів: Центр Європи, 1995. — 176 с.
12. Мардас А. Н., Мардас О. А. Организационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2003. — 414 с.
13. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: [монография] / Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиеръ Ф. И., Мышко О. А. — Санкт-Петербург: Гуманистика, 2006. — 328 с.
14. 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.
15. World Journal of Economy and Controlling. The main Annual Reports. — 2009. — № 7. — Р. 100—150.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2009 р.