

**Висновки.** Таким чином, у статті на основі аналізу підходів до стратегічного управління запропоновано використовувати процесно-проектний підхід при здійсненні стратегічного управління збутовою діяльністю. Специфічність даної функціональної складової у діяльності підприємства та стратегічна направленість управління визначають особливості стратегічного управління збутовою діяльністю та принципи, згідно з якими вона має здійснюватись.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с
2. Баркан Д.И. Управление сбытом [Текст] : учеб. пособие / Д.И. Баркан ; С.-Петербург. гос. ун-т, Фак. менеджмента. - СПб. : СПбГУ, 2003. - 343 с.
3. Бурков В.Н. Как управлять проектами. / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков – М.: Синтег, 1997. - 195 с.
4. Bowman, C and Asch, D. Strategic Management. Basingstoke, Macmillan. - 1987. –
5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов./ А. Т. Зуб— М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
6. Кольванов В.Ю. Теоретические основы стратегического управления развитием строительных предприятий. [Электронный ресурс] / В.Ю. Кольванов, Г.М. Гаджиев, Э.В. Жукова: - Точка доступа: <http://www.rppe.ru/wp-content/uploads/2011/05/kolyvanov-v-y-gadzhiev-gm-zhukova-ev.pdf>
7. Новиков Д.А. Методология управления. / Д.А. Новиков - М.: Либроком, 2011. – 128 с.
8. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин: 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2000. — 669 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. / З. Є. Шершньова— 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
10. Johnson G. and Scholes, K. Exploring corporate strategy. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall. – 1988

*Рецензент д.е.н., професор ПДАА Писаренко В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 338.47:334.021

### ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА

*Захарченко Л. А., к.е.н., доцент (ОНАЗ ім. О.С. Попова)*

*У статті оцінено стан та основні завдання розвитку корпоративного управління на підприємстві. Оскільки, внаслідок монополізації ринку телекомунікацій, сучасний стан та перспективи розвитку є ідентичними для всіх операторів, детальну увагу наділено АТ «МТС». Визначено перспективи подальшого розвитку корпоративного управління телекомунікаційного оператора для держави та для підприємства. Означено ключові напрямки та заходи щодо вдосконалення розвитку корпоративного управління.*

*Ключові слова: корпоративне управління, телекомунікаційний оператор, підприємство, удосконалення, система.*

### ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ОПЕРАТОРА

*Захарченко Л. А., к.э.н., доцент (ОНАС им. О.С. Попова)*

*В статье оценено состояние и основные задачи развития корпоративного управления на предприятии. Поскольку, в результате монополизации рынка телекоммуникаций, современное состояние и перспективы развития идентичны для всех операторов, отдельное внимание уделено АО «МТС». Определены перспективы дальнейшего развития корпоративного управления телекоммуникационного оператора для государства и для предприятия. Определены ключевые направления и мероприятия по совершенствованию развития корпоративного управления.*

*Ключевые слова: корпоративное управление, телекоммуникационный оператор, предприятие, усовершенствования, система.*

## ESTIMATION OF MODERN CONDITION AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE TELECOMMUNICATIONS OPERATOR

*Zakharchenko L. A, Ph.D., assistant professor  
( Odessa National Academy of Telecommunications named after O.S. Popova)*

*One of the main factors that affect the successful activity of the company is its ability to access to investment resources. Since, due to monopolization of the telecommunications market, the current state and prospects of development are the same for all operators, detailed attention endowed JSC "MTS". The company may not rely on the trust of investors and the receipt of external funding, if it takes no action on the implementation of good corporate governance, namely, adequate protection of the rights of investors, reliable mechanisms of management and control, openness and transparency in its activities.*

*The essence of corporate governance is the system of relations between investors - owners of the company, its managers, and stakeholders to ensure effective activities of the company, the balance of influence and balance of interests of participants of corporate relations.*

*Under the corporate management means the management of economic activities of the Corporation with the purpose of effective use of integrated capital and balanced development. Department of economic activity that is subject to ensure the equitable treatment of all shareholders, including those owning small blocks of shares and foreign) and the coordination of interests of all subjects of the joint-stock company (shareholders, managers, employees, customers, partners and suppliers, the state and the public).*

*The main global trend is the rapid development of mobile communication and the Internet, which is confirmed by the growth of users of telecommunications networks. An important trend in recent years is also a concentration of national and international telecommunications market and strengthening of the largest companies, leading to a process of globalization.*

**Keywords:** *corporate governance, the telecommunication operator, enterprise, improvement of the system.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.**

Ефективність використання об'єднаного капіталу акціонерного товариства значною мірою залежить від розвитку корпоративного управління компанії. Від удосконалення розвитку корпоративного управління операторів телекомунікацій, які сьогодні відіграють ключову роль у розбудові інформаційного суспільства, значною мірою залежить ефективний розвиток сучасної інформаційної економіки. Тому подальший розвиток системи корпоративного управління телекомунікаційних операторів є важливою умовою ефективного розвитку як самих акціонерних товариств, так і економіки та суспільства у цілому.

Система корпоративного управління – це організаційна модель, за допомогою якої акціонерне товариство має представляти та захищати інтереси своїх акціонерів. Варто зазначити про наявність широких можливостей участі в акціонерній власності, експансії акціонерного капіталу, що дає складні варіанти поєднання капіталів і, відповідно, непостійне коло зацікавлених сторін навіть упродовж малих проміжків часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Результати аналізу наукових досліджень в сфері корпоративного управління, серед яких варто виділити роботи В.А. Євтушевського, К.В. Ковальської, Н.В. Бутенка, Я.П. Квача, К.С. Шапошникова, М.М. Адамковича; О. С. Редькіна, І. М. Посохова [1-4] свідчать про наявність розгляду проблем корпоративного управління в Україні та різних поглядів на формування системи корпоративного управління.

Але в спеціалізованій літературі на сьогодні є недостатньо розробленими питання розвитку корпоративного управління телекомунікаційних операторів, що є перешкодою у підвищенні ефективності економічного розвитку та подальшої розбудови інформаційного суспільства в Україні.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є оцінка сучасного стану та визначення перспектив подальшого розвитку корпоративного управління телекомунікаційного оператора.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із головних чинників, який впливає на успішну діяльність товариства, є можливість його доступу до інвестиційних ресурсів. Товариство не може розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо воно не вживає заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме, належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності.

Сучасний розвиток корпоративного управління в Україні характеризується існуванням ряду проблем концептуального характеру, невизначеність в інтерпретації яких значно ускладнює прикладні рішення в розвитку національної моделі корпоративного управління. Дослідження показали, що корпоративне управління слід розглядати як особливий вид управління, об'єктом якого є акціонерне товариство. Визначаючи корпоративне управління як комплексну систему внутрішніх і зовнішніх механізмів, що базується на сукупності юридичних і соціально-поведінкових норм та правил, в рамках яких функціонує акціонерне товариство і на базі

яких будуються взаємовідносини між його учасниками, актуалізовано необхідність її спрямування на стратегічне управління вартістю акціонерного товариства в інтересах його власників і підвищення якості її функціонування. В загальнонаціональному масштабі важливість корпоративного управління зумовлена його впливом на розгортання інвестиційних процесів з використанням механізмів фондового ринку для забезпечення економічного і соціального розвитку країни.

Корпоративне управління це система взаємовідносин між інвесторами-власниками компанії, її менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності компанії рівноваги впливу й балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Корпоративний сектор національної економіки – це переважно великі промислові підприємства і фінансово-кредитні установи, які визначають потенціал розвитку економіки держави. В Україні налічується 26731 акціонерне товариство, у тому числі 2786 – публічних, 3810 – приватних, 4857 – відкритих, 14537 – закритих. Після ухвалення Закону України «Про акціонерні товариства» (2008 р.) їх кількість скоротилася на 4807, або на 15,24%, а питома вага акціонерних товариств у загальній кількості підприємств складає 2,02%. Більш розповсюдженими є товариства з обмеженою відповідальністю (35,29%) та приватні підприємства (21,51%). У біржові списки організаторів торгівлі включено цінні папери близько 1 тис. емітентів, тобто на фондовому ринку обертаються акції лише 3,74% від загальної кількості акціонерних товариств. Таким чином, в Україні недостатньо використовуються переваги акціонерної форми власності, пов'язані з формуванням капіталу й особливостями управління корпораціями.

Незважаючи на те що в Україні законодавчо затверджено Принципи корпоративного управління, його належний розвиток гальмують такі проблеми: непрозорість діяльності акціонерних товариств; неврахування інтересів акціонерів у процесі прийняття управлінських рішень; недостатня координація дій органів державного управління у сфері регулювання корпоративних відносин; порушення прав власників акцій при проведенні загальних зборів; перерозподіл активів товариств на користь фізичних або юридичних осіб, пов'язаних з їх керівництвом; неефективність управління державними корпоративними правами.

Сучасні українські корпорації неоднорідні за своєю сутністю і методами формування. Разом із корпораціями, сформованими на ринкових засадах, функціонує значна кількість акціонерних підприємств, які створені в процесі пострадянської трансформації та мають аморфну модель «принципал-агент», що обумовлює внутрішні

корпоративні конфлікти і слабкий захист прав акціонерів.

Українська специфіка розвитку корпоративних відносин полягає в наступному:

- лівова більшість акціонерних товариств (АТ), яких в Україні налічується приблизно 36 тис., серед яких близько 12 тис. – відкритих, є номінальними власниками акцій, вплив яких на діяльність “своїх” АТ є дуже сумнівним. Таке становище об'єктивно ускладнює процеси управління, контролю та концентрації капіталів, процес консолідації пакетів акцій, достатніх для вирішення названих завдань, є закономірним;

- існування найпотужніших олігархічних угруповань, які контролюють цілі сектори економіки, і є активними учасниками боротьби за ліквідні об'єкти приватизації, а в тих галузях, де приватизація вже здійснена, - ініціаторами перерозподілу власності із застосуванням того, що називають адміністративним ресурсом. Це дозволяє приймати безвідповідальні і не правові судові рішення, приховані за тим чи іншим варіантом тлумачення законодавства;

- в Україні існує близько 1,5 тис. АТ, в статутному фондї яких є участь держави. Стратегії контролю держави за діяльністю таких підприємств та відчуження пакетів акцій, що є у власності держави (менше 25%), сьогодні оцінюються як низько ліквідні, що гальмує їх відчуження, а, відповідно, і розвиток корпоративних відносин;

- існування тіньової економіки впливає на інвестиційний контекст розвитку господарських товариств, головним чином АТ. Приховані, штучно мінімізовані прибутки під тиском податкового та адміністративного тягаря впливають на дивідендну політику АТ, що в свою чергу не сприяє попиту на акції і фактично підриває фондовий ринок, а також є перешкодою залучення коштів громадян через обіг цінних паперів;

- синтетична інфраструктура корпоративних відносин (яка включає в себе інфраструктуру ринку цінних паперів, а також більш загальну інфраструктуру ринку фінансових послуг, інфраструктуру інвестиційних відносин) не є ефективною, відпрацьованою, завершеною як на законодавчому, так і організаційному, функціональному рівнях. Сьогодні відсутнє законодавче регулювання діяльності недержавних пенсійних фондів, установ довірчого управління майном тощо. Існування в Україні домінуючого позабіржового обігу акцій, робить стан фондового ринку практично непрозорим і погано передбачуваним;

- низька корпоративна культура стримує розвиток корпоративних відносин. Дотримання принципів корпоративного управління, і впровадження Кодексу корпоративної поведінки, що є реальним регулюючим чинником у розвинених країнах, буде сприяти залученню інвестицій в АТ.

До переваг практики корпоративного управління слід віднести: регулярне проведення загальних зборів акціонерів, у тому числі позачергових для вирішення невідкладних проблем; формування наглядових рад і ревізійних комісій; залучення до складу наглядових рад підприємств, які мають стратегічне значення, представників держави; використання послуг зовнішніх аудиторів і фінансових консультантів; створення спеціальних підрозділів, які відповідають за роботу з акціонерами, напрацювання внутрішніх Положень регулювання діяльності товариства.

Недоліками корпоративного управління окремих підприємств є: відсутність незалежного контролю за перебігом реєстрації акціонерів на загальних зборах і неналежні умови для вільного волевиявлення під час голосування на них; недотримання вимог до кількісного і якісного складу наглядової ради і періодичності проведення її засідань, відсутність комітетів у складі наглядової ради і посад корпоративного секретаря; формальний характер діяльності ревізійної комісії; перерозподіл повноважень органів акціонерного товариства на користь наглядової ради і правління; низький рівень використання інфраструктури фондового ринку і фінансових інструментів формування капіталу; відсутність внутрішніх регламентів з ключових питань діяльності акціонерного товариства: кодексу корпоративного управління, положень про посадових осіб акціонерного товариства, розподіл прибутку, дивідендну політику тощо.

Важливою складовою корпоративного управління є внутрішній контроль. Українське законодавство постановку завдань для внутрішніх аудиторів переважно обмежує сферою поточного контролю і формування фінансової звітності. Типове положення про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства передбачає підпорядкованість підрозділу внутрішнього аудиту

правлінню. З цим не можна погодитися, оскільки внутрішні аудитори не зможуть ефективно реалізувати інтереси власників компанії.

Корпоративне управління у сфері телекомунікацій, як однієї з ключових галузей інформаційної економіки [6], що вносить значний вклад у зростання ВВП та впливає на рівень конкурентоспроможності країни, потребує постійного розвитку з урахуванням світового досвіду.

Основною світовою тенденцією останніх років є бурхливий розвиток мобільного зв'язку і Інтернету, що підтверджується приростом користувачів телекомунікаційних мереж. Важливою тенденцією останніх років є також концентрація національних та міжнародного ринку телекомунікацій й зміцнення найбільших компаній, що призводить до процесу глобалізації.

Оскільки, внаслідок монополізації ринку телекомунікацій на Україні, сучасний стан та перспективи розвитку корпоративного управління є ідентичними для всіх операторів, розглянемо більш детально ці аспекти на прикладі АТ «МТС».

Акціонерне товариство «Мобільні Телесистеми» (АТ «МТС») – найбільший оператор стільникового зв'язку Росії, Центральної і Східної Європи, та у країнах СНД. АТ «МТС» володіє ліцензіями на роботу у всіх регіонах Російської Федерації, у дочірніх компаніях у СНД: Україні, Узбекистані, Вірменії, Таджикистані, Білорусі.

В компанії діють корпоративні документи, що регламентують діяльність органів управління та контролю, також діє Кодекс етичних норм та Кодекс поведінки [7].

За результатами корпоративного управління в АТ «МТС» у 2011-2012 рр. проведено аналіз динаміки основних фінансових показників за консолідованими даними без врахування Білорусі (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Динаміка фінансових показників АТ «МТС» за 2011-2012 рр.*

Показники	2011 р.	2012 р.	Зміна за рік	Темп приросту, %
Виручка, млн. дол. США	12319	12436	117	1%
Скоригований OIBDA, млн. дол. США	5144	5300	156	3%
Скоригована маржа OIBDA, %	41,8%	42,6%	0,008	0,8 п.п.
Операційний прибуток, млн. дол. США	2809	1996	-813	-29%

Про позитивний розвиток корпоративного управління АТ «МТС» у 2012 р. свідчить поступове зростання таких показників як: виручка – на 1 %, скоригований OIBDA - на 3 %; скоригована маржа OIBDA - на 0,8 п.п. На зниження операційного прибутку компанії на 29 % негативний вплив зробило знецінення активів і нарахування

зобов'язань за позовами до дочірньої компанії в Узбекистані.

Головними напрямками подальшого розвитку корпоративного управління АТ «МТС» залишаються: всебічний захист прав та інтересів акціонерів; прозорість (розкриття) відповідної фінансової інформації; здійснення контролю за діяльністю Правління компанії; незалежність Ради

директорів; централізація прийняття рішень з ключових питань діяльності.

Для вдосконалення розвитку корпоративного управління АТ «МТС» визначено наступні заходи за напрямками:

- впровадження програм з оптимізації та контролю над витратами з метою утримання рентабельності діяльності компанії; забезпечення зростання виручки від передачі даних; залучення додаткового фінансування, а також зниження витрат на обслуговування боргових зобов'язань;

- реалізація бізнес-стратегії трьох «і»: «інтеграція» (довгострокові програми в області підтримки місцевих громад, розвиток корпоративного волонтерства тощо); «інтернет» (створення технічних засобів та інформаційно-просвітницька діяльність з метою безпечного і корисного використання Інтернету та мобільного зв'язку); «інновації» (пошук і залучення нових ідей для бізнесу, розвиток інтелектуального потенціалу галузі та інвестиції в майбутнє країни).

- розвиток корпоративної соціальної відповідальності та охорона навколишнього середовища за програмою «Еко-телеком».

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Таким чином, в даному дослідженні проаналізовані та визначені основні аспекти розвитку корпоративного управління на прикладі АТ «МТС» як еталонного прикладу телекомунікаційного оператора внаслідок монополізації ринку телекомунікацій на Україні.

Подальшим напрямком даного дослідження можуть стати методичні підходи щодо оцінки

ефективності корпоративного управління телекомунікаційного оператора.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко. – К.: Знання, 2007. – 287 с.

2. Квач Я.П. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади: монографія / Я.П. Квач, К.С. Шапошников, М.М. Адамкович; О. С. Редькін (наук. кер.). – Ізмаїл: СМІЛ, 2008. – 272 с.

3. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки/ І.М. Посохов // Бізнес Інформ. – 2012. – №7. – С. 157–159.

4. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ – Одеса: “Евен”, 2004. – 216 с.

5. Про схвалення проекту нової редакції Принципів корпоративного управління України, затверджених рішенням ДКЦПФР від 11.12.2003 N 571 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>

6. Захарченко Л.А. Інформаційно-комунікаційна складова потенціалу розвитку інформаційної економіки / Л.А. Захарченко // Науковий вісник ОДЕУ №10 (111). – Одеса: ОДЕУ. - 2010р. – С. 88 – 98.

7. Офіційна web-сторінка АТ «МТС» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.company.mts.ru/ir/control/regulations>

*Рецензент д.е.н., професор ОНАЗ ім.О.С.Попова Орлов В.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 330.46:625.17

## ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Каличева Н. Є. к.е.н., старший викладач (УкрДАЗТ)*

*Стаття присвячена питанням удосконалення управління на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту. Представлена характеристика основних принципів управління підприємствами. Розкрито ключові положення управління підприємствами залізничного транспорту з урахуванням специфіки їх діяльності в сучасних умовах. Наведено особливості управління підприємствами залізничного транспорту під час змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, до якого вони змушені постійно пристосовуватися.*

*Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, принципи управління, надійне управління, організаційна структура, система.*