

2. Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ-ХХІ століть: нові пріоритети. – Київ: Наукова думка, 2006. – 511 с.
3. Бровинська Н.М. Демократизація та регіональні аспекти трансформації в Україні. – <http://www.dep.kiev.ua/confer/Conference%202000/Section%204/Brovinska.pdf>.
4. Україна у цифрах 2009. Статистичний збірник / За ред. О.Г. Осауленка. – Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 257 с.
5. Статистичний щорічник України за 2009 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 567 с.
6. Економіка України: національна стратегія розвитку / Гринів Л.С., Стефанишин О.В., Горнчар Ю.М. та ін.. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Франка, 2008. – 444 с.
7. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки). Шляхом європейської інтеграції. – К.: Економіка, 2003. – С. 360.
8. Волошин В., Трегобчук В. Концептуальні засади сталого розвитку регіонів України // Регіональна економіка. – 2002. – №1. – С.7-22.

#### **РЕЗЮМЕ:**

Проведен анализ эффективности региональной политики Украины по отдельным диспропорциям в экономико-социально-экологическом развитии регионов.

Предложены некоторые направления по уменьшению сложившихся в настоящее время отличий регионального развития.

**Ключевые слова:** региональная политика, эффективность, территория, социально-экономическое развитие.

#### **РЕЗЮМЕ:**

Проведено аналіз ефективності регіональної політики України за окремими диспропорціями в економіко-соціально-екологічному розвитку регіонів.

Запропоновані деякі напрямки зменшення наявних відмінностей регіонального розвитку, що склалися на цей час.

**Ключові слова:** регіональна політика, ефективність, територія, соціально-економічний розвиток.

#### **SUMMARY:**

The analysis of efficiency of a regional policy of Ukraine on separate disproportions in economic-socialy-ecological development of regions is carried out.

Some directions on reduction of the differences which have developed now of regional development are offered.

**Keywords:** regional policy, effectiveness, territory, social and economic development.

### **ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ГОЛОВНИЙ ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Шикова Л. В.**, аспірант ДВНЗ «ПДТУ»

**Постановка проблеми.** Сьогодні для України стратегічно важливим є ефективний розвиток гірничо-металургійного комплексу (ГМК), тому як в ньому сконцентровано значний фінансовий капітал. ГМК України представлено декількома фінансово-промисловими групами, які значно впливають на розвиток всього гірничо-металургійного комплексу, та економіки країни в цілому. Займати перші позиції та бути найвпливовішими серед фінансово-промислових груп компаніям допомагає вдала система корпоративного управління, яка впливає не тільки на фінансове положення підприємства, але й на її соціальне положення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження функціонування гірничо-металургійного комплексу було висвітлено в працях провідних науковців Гудзь П.В., Довбня С.Б., Чайка В.В. Однак, переважно всі дослідження стосуються на сам перед комплексного аналізу діяльності всіх фінансово-промислових груп (ФПГ) гірничо-металургійного комплексу, та не приділяється увага впливу окремих систем на розвиток ГМК.

**Метою статті є** аналіз ефективної системи корпоративного управління, на прикладі Групи «СКМ».

**Викладання основного матеріалу.** Найпотужнішими ФПГ України є: Арселор Міттал, Корпорація «Індустріальний Союз Донбасу» (ІСД), Корпорація «Інтерпайп», ЗАТ «Сістем Кепітал Менеджмент» (СКМ).

В табл. 1 наведено результати всеукраїнського рейтингу «Гвардія корпорацій 2008» за деякими напрямками [1].

Таблиця 1

**Результати всеукраїнського рейтингу «Гвардія корпорацій 2008»**

| Місце в рейтингу                                      | Корпорація/компанія       | Бізнес-група              | Вартість бізнесу, \$ млн. |
|-------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Рейтинг найдорожчих корпорацій України                |                           |                           |                           |
| 1                                                     | Систем Кепітал Менеджмент | СКМ                       | 36 581,160                |
| 2                                                     | НАК «Нафтогаз України»    | Держава                   | 23 975,377                |
| 3                                                     | «Укрзалізниця»            | Держава                   | 21 379,966                |
| Рейтинг компаній чорної металургії                    |                           |                           |                           |
| 1                                                     | Метінвест Холдинг         | СКМ                       | 10 929,041                |
| 2                                                     | Arcelor Mittal            | Арселор Міттал Кривий ріг | 8 813,872                 |
| 3                                                     | ММК ім. Ілліча            | Ілліч-Сталь               | 7 224,179                 |
| Рейтинг компаній трубної промисловості                |                           |                           |                           |
| 1                                                     | Корпорація «Інтерпайп»    | Корпорація «Інтерпайп»    | 5 894,816                 |
| 2                                                     | Метінвест Холдинг         | СКМ                       | 1 170,654                 |
| 3                                                     | Сентравіс Продакшн Юкрейн | Сентравіс Продакшн Юкрейн | 393,539                   |
| Рейтинг компаній гірничо-збагачувальної промисловості |                           |                           |                           |
| 1                                                     | Метінвест Холдинг         | СКМ                       | 6 932,197                 |
| 2                                                     | Ferrexpo                  | Фінанси кредит            | 1 422,156                 |
| 3                                                     | група «Приват» (ГЗКи)     | Приват                    | 1 409,330                 |
| Рейтинг компаній гірничодобувної промисловості        |                           |                           |                           |
| 1                                                     | ДПЕК», ТОВ (ГДП)          | СКМ                       | 2 006,560                 |
| 2                                                     | Метінвест Холдинг (ГДП)   | СКМ                       | 1 005,418                 |
| 3                                                     | Донецксталь-МЗ (ГДП)      | Концерн «Енерго»          | 914,508                   |

Продовження табл. 1

|                                              |                                    |                                           |            |
|----------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| Рейтинг компаній коксохімічної промисловості |                                    |                                           |            |
| 1                                            | Метінвест Холдинг (Коксохімія)     | СКМ                                       | 2 782,900  |
| 2                                            | Корпорація «ІСД» (Коксохімія)      | Корпорація «Індустрі-альний Союз Донбасу» | 1 348,170  |
| 3                                            | Концерн «Енерго» (Коксохімія)      | Концерн «Енерго»                          | 928,518    |
| Рейтинг компаній енергетичної галузі         |                                    |                                           |            |
| 1                                            | Енергоатом                         | Держава                                   | 12 108,190 |
| 2                                            | НАК «Енергетична компанія України» | Держава                                   | 11 261,796 |
| 3                                            | «ДПЕК», ТОВ (Енергетика)           | СКМ                                       | 3 593,102  |

Отже результати рейтингу свідчать, що Група СКМ на даний момент є однією з впливовіших груп, яка контролює діяльність не тільки підприємств гірничо-металургійного сектору, але й підприємства майже всіх галузей. Тому доцільно розглянути діяльність саме Систем Кепітал Менеджмент, та визначити найголовніший чинник, який дозволяє займати перші позиції серед інших ФПГ.

Група СКМ здійснює стратегічні інвестиції в ключові галузі економіки України: гірничо-металургійну промисловість, енергетику, телекомунікації, банківський і страховий бізнес, нерухомість, засоби масової інформації, видобуток глини, роздрібну торгівлю й реалізацію нафтопродуктів. Крім активів в Україні, Група СКМ володіє компаніями в США, країнах Європейського Союзу (Італії й Великій Британії) та Швейцарії.

Незважаючи на різну галузеву приналежність всі підприємства СКМ дотримуються однієї загальної мети та місії.

Мета СКМ – побудувати сталий бізнес у довгостроковій перспективі. Поняття «сталість» включає три ключові аспекти для бізнесу: стабільна робота компанії, управління ризиками, забезпечення зростання, рентабельності й робочих місць; раціональне використання природних

ресурсів і зниження впливу на навколишнє середовище; сталий розвиток життя місцевих громад, частиною яких ми є, підвищення якості й рівня життя людей [2].

Місія СКМ – створити бізнес світового класу, що сприяє економічному й соціальному розвитку України й, зокрема, Донецька й східного регіону країни [3].

Підприємства Групи СКМ об'єднує єдина система цінностей і принципів. На рис. 1, 2 зображено основні корпоративні цінності, та керівні принципи компанії [3].

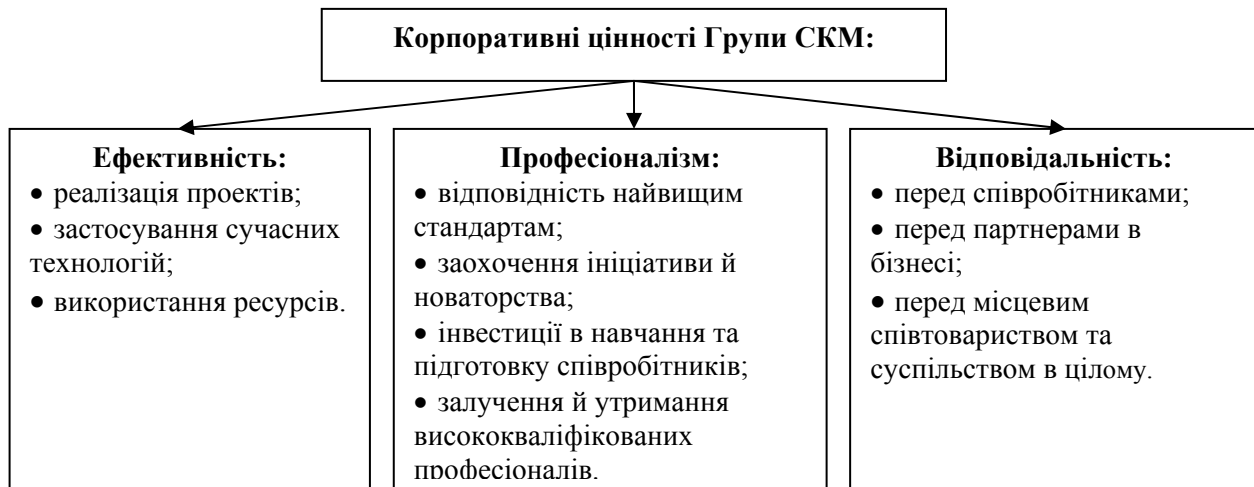


Рис. 1 Корпоративні цінності СКМ

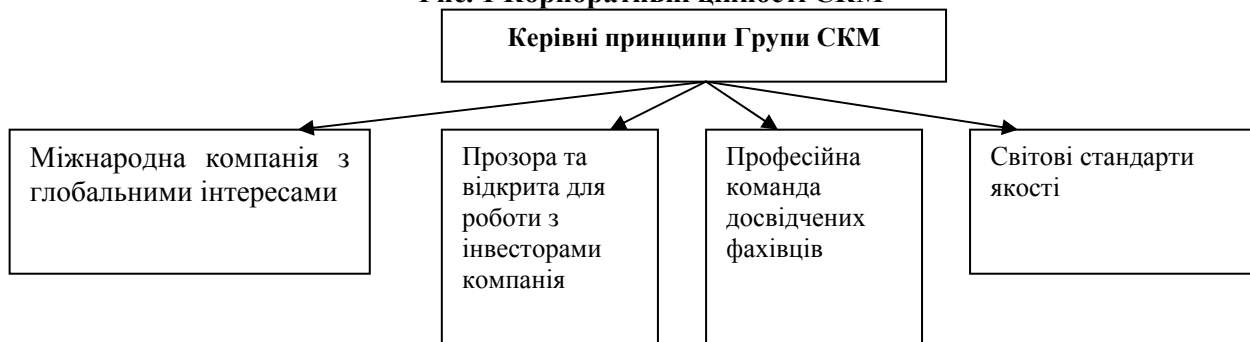


Рис. 2. Керівні принципи Групи СКМ

З моменту заснування в 2000 році Компанія «Систем Кепітал Менеджмент» пройшла шлях від компанії регіонального масштабу до провідної національної фінансово-промислової групи, вона активно розширює свій бізнес в Україні і за кордоном.

Аналіз історії розвитку Групи СКМ дозволив поділити діяльність компанії на декілька еволюційних етапів [4].

**2000-2002 р. – Придбання.** На даному етапі здійснюється розширення інвестиційного портфеля та придбання більшості підприємств, а також розпочинається процес модернізації підприємств та впровадження на них єдиних стандартів управління.

**2002-2004 р. – Інвестиції.** Впродовж цього періоду відбувається впровадження світових стандартів управління бізнесом у всіх ключових активах компанії, продовжується процес модернізації підприємств. Компанія розпочинає реалізацію довгострокової стратегії розвитку і підвищення ефективності бізнесу, що включає в себе побудову вертикально-інтегрованої виробничої структури і формування команди менеджерів світового класу для управління такою структурою.

**2004-2006 р. – Розвиток і диверсифікація.** На цьому етапі Компанія СКМ розпочинає реалізацію програми корпоративної реструктуризації, спрямованої на підвищення ефективності корпоративної структури та корпоративного управління Групи. Створено галузеві холдинги Метінвест і ДТЕК, в управління яких переходять всі активи Групи СКМ у секторах ГМК та енергетики відповідно. До числа ключових напрямків діяльності СКМ входять банківський і страховий бізнеси. Компанія починає активно розвивати нові для себе напрями, такі як медіа, нерухомість і телекомунікації (фіксований і мобільний зв'язок). СКМ починає готувати

консолідовану фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

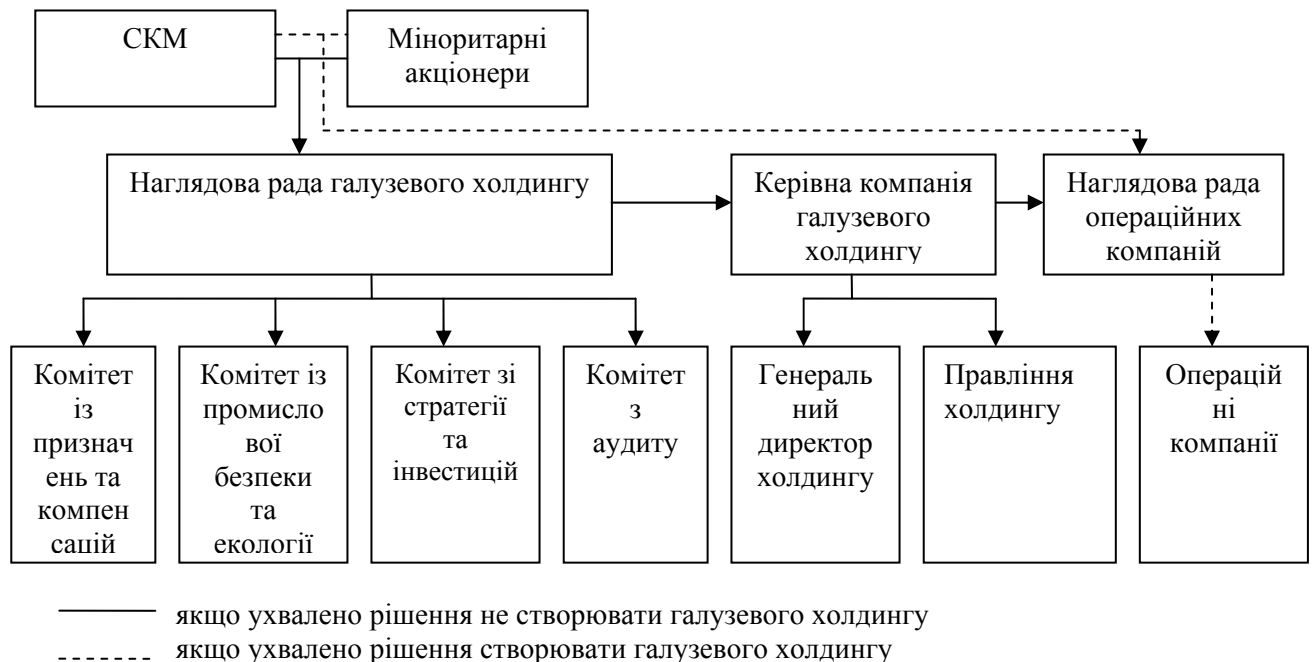
**2007-2008 р. Стійкість.** Група СКМ виробляє чітку стратегію розвитку свого бізнесу. Розширення бізнесу забезпечується за рахунок внутрішнього зростання, а також шляхом здійснення нових придбань у стратегічно важливих галузях економіки та промисловості (металургія, енергетика, фінансовий сектор, телекомунікації, нерухомість, медіа, роздрібна торгівля та інше). Паралельно СКМ розпочинає процес виходу з непрофільних активів, які не відповідають затвердженій стратегії розвитку.

**2009 р. – сьогодні. Погляд у майбутнє.** Незважаючи на глобальні зміни у світовій економіці, підхід СКМ до ведення бізнесу залишається незмінним: розумна диверсифікація, довгострокові інвестиції в активи з істотним потенціалом для прибуткового зростання і збільшення їхньої вартості.

Таким чином, впродовж десяти років діяльності пріоритетним напрямком для компанії є придбання контрольного пакета акцій підприємств різного профілю. Сьогодні більш ніж 100 підприємств входять в загальну структуру Групи СКМ. Основними напрямками діяльності компанії є гірничо-металургійна галузь, енергетика, та фінанси. Гірничо-металургійний напрямок включає видобуток й переробку руди, видобуток коксівного вугілля й виробництво коксу, виробництво сталі й прокату. Енергетичний напрямок характеризується як видобуток енергетичного вугілля, генерація електроенергії та розподіл електроенергії. Фінанси Групи СКМ представлені як банківські послуги й страхові послуги. Крім основних напрямків бізнесу, перерахованих вище, СКМ інвестує в телекомунікаційний бізнес, нерухомість, медійний бізнес, видобуток глини, роздрібну торгівлю, торгівлю нафтопродуктами, машинобудування, спорт.

Для того, щоб кожен напрям бізнесу був ефективним та приносив позитивний результат для всієї Групи необхідна чітко сформована система корпоративного управління. Впродовж десяти років існування СКМ постійно вдосконалювала загальну систему управління. Так спочатку управління всіма активами здійснювалось через Систем Кепітел Менеджмент, але така система виявилась неефективною, тому у 2006 році було проведено реструктуризацію бізнесу на основі міжнародних стандартів корпоративного управління. Сьогодні управління більшою частиною активів здійснюється через спеціально створені галузеві холдинги, а на ЗАТ «СКМ» покладено функції стратегічного управління.

Розглянемо систему корпоративного управління на прикладі Метинвесту й ДТЕК.



**Рис. 4. Корпоративна структура СКМ [2]**

Розглянемо більш докладно, яким чином розподіляється відповідальність в системі корпоративного управління СКМ.

СКМ, як мажоритарний акціонер і основний інвестор, визначає склад своїх представників у наглядових радах галузевих холдингів. Міноритарні акціонери беруть участь в управлінні холдингами через своїх представників у наглядових радах.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

Наглядні ради здійснюють управління галузевими холдингами. До їхнього складу входять представники СКМ, представники міноритарних акціонерів, а також незалежні (зовнішні) експерти, які можуть бути призначені директорами. Незалежні директори – шановані професіонали високого рівня у своїх галузях. Вони відкривають доступ до міжнародного досвіду. Наприклад, у Метінвест працюють 4 незалежні директори.

Головою наглядової ради призначається один з її членів шляхом голосування. Голова ради не є директором галузевого холдингу, у більшості випадків це один із директорів СКМ.

Генеральний директор галузевого холдингу призначається наглядовою радою для здійснення операційного управління холдингом. Він бере активну участь у стратегічному плануванні діяльності холдингу, як член наглядової ради.

Правління холдингу є найвищим органом операційного управління. Склад правління формується в кожному холдингу на колегіальних засадах. Головою правління є генеральний директор холдингу.

Таким чином, ми бачимо, що корпоративна структура СКМ є достатньо розгорнутою, з одного боку, алей й з іншого боку має таку кількість необхідних підрозділів, які забезпечують ефективну діяльність компанії. Якщо провести порівняльний аналіз вартості активів та валового доходу компанії до удосконалення і після удосконалення корпоративної структури, то бачимо значні позитивні зміни. Так у 2005 році активи склали 7,235 \$ млрд., валові доходи – 5,658 \$ млрд, а у 2009 році ці показники значно підвищились: активи – 18,539 \$ млрд, а валові доходи – 8,151 \$ млрд.

### Висновки.

1. Система корпоративного управління СКМ чітко визначає повноваження та обов'язки всіх органів управління, створює інструменти контролю над їх діяльністю і дає базу для розробки системи мотивації, побудованої на основі досягнення ключових показників діяльності.

2. Постійна модернізація системи корпоративного управління дозволяє підвищити ефективність використання капіталу, а також сприяє зростанню довіри інвесторів.

3. Група СКМ, як корпорація національного рівня, в майбутньому може стати транснаціональною корпорацією, яка буде формувати та контролювати міжнародні ринки більшості галузей.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Рейтинг найдорожчих компаній й корпорацій України. Офіційний сайт СКМ [Режим доступу]: <http://www.scm.com.ua/ru/about-us/>
2. Звіт про сталий розвиток СКМ 2008-2009 [Режим доступу]: <http://www.scm.com.ua/uk/sustainability/reports/2010/>
3. Презентація для учасників делегації Інституту національної оборони Франції [Режим доступу]: <http://www.scm.com.ua/uk/archive/download/20/>
4. Історія Групи СКМ [Режим доступу]: <http://www.scm.com.ua/uk/about-us/history/>

### РЕЗЮМЕ

В статті розглянуто еволюційні етапи розвитку Групи СКМ, представлено розгорнуту структуру бізнесу, а також виявлено, що система корпоративного управління, як один з чинників сталого розвитку компанії потребує постійної трансформації, виходячи з стратегічних цілей компанії.

**Ключові слова:** фінансово-промислова група, комплексний аналіз, система цінностей, корпоративне управління, основні напрямки діяльності, корпоративна структура.

### РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрены эволюционные этапы развития Группы СКМ, представлена развернутая структура бизнеса, а также выявлено, что система корпоративного управления, как один из факторов устойчивого развития компании нуждается в постоянной трансформации, исходя из стратегических целей компании.

**Ключевые слова:** финансово промышленная группа, комплексный анализ, система ценностей, корпоративное управление, основные направления деятельности, корпоративная структура.

### SUMMARY

The evolutionary stages of development of Group SKM are considered in the article, the unfolded structure of business is presented and also it is exposed, that system of corporate management, as one of factors of steady development of company needs permanent transformation, coming from the strategic aims of company.

**Keywords:** financially industrial group, complex analysis, system of values, corporate management, basic directions activity, corporate structure.