

7. Миславский А., (2005). Центры финансовой ответственности. Iteam. Технологии корпоративного управления. — http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3211/
8. Хаммер М., Чампи Дж., (1997). Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе; Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета.
9. Хруцкий В. (2009). Финансовая структура компании. С чего начать и как сформировать. Элитариум http://www.elitarium.ru/2009/05/15/finansovaja_struktura_kompanii.html
10. Savina S. 2010. The Application of Process-Based Approach for Enterprise Management Model Creation. Business and Management — 2010 Selected papers. Volume 1 Vilnius GTU, 2010, pp. 191—199.
11. Savina S. 2010. The Application of Process-Based Approach for Financial Structure Construction. Journal of Business Management 2010, № 3. Riga, 2010, pp. 156—161.
12. Савина С. 2010. Моделирование финансовой структуры компании. Partnerstwo i współpraca a kryzys gospodarczo-spoieczny w Europie Ёbrodkowej i Wschodniej. TomII. Lublin, 2010, pp. 152—156.
13. Управленческая технология Business Unit Management. консалтинговая компания martex. — http://www.iteam.ru/publications/finances/section_43/article_196/
14. Материалы сайта компании «Международный Деловой Консалтинг», Проектирование финансовой структуры предприятия. — http://www.delcon.ru/uslugi/proektirovanie_finansovoj_strukturi.

Г. С. Скитьова, старший викладач
кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги 54/1, ауд. 243, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail: a_skiteva@yahoo.com

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ХОЛДІНГІВ У ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ (ІТК)

Розвиток галузі інформаційних технологій та телекомунікацій (ІТК) в Україні характеризується стійким зростанням. Так, за даними [1] у 2010 р. український ринок ІТК продемонстрував зростання у розмірі сукупного валового доходу на 24 %, що значно випереджає аналогічні показники в інших галузях, які також традиційно вважаються проектноорієнтованими. Наприклад, промис-

лове будівництво зросло на 8 % порівняно 2009 р., інженерне проектування на 4 %, надання консультаційних та інформаційних послуг за різними оцінками від 2 до 12 %.

Одночасно ряд підприємств галузі ІТК показали тенденцію до диверсифікації своєї діяльності. Так, корпорація «Інком» у 2010 р. збільшила свій оборот на 30 % завдяки еволюції своєї бізнес-моделі, що дозволило їй провести репозиціонування та вийти за межі ІТК. Сьогодні «Інком» позиціонує себе як системний архітектор бізнесу, поєднуючи традиційні для ІТК напрямки діяльності з управлінським бізнес-консультуванням.

Корпорація «Софтлайн» теж у 2010 р. показала зростання обороту на 24 % і закріпилась у новій організаційно-правовій формі холдингової компанії, 27 дочірніх підприємств та представництв якого працюють у напрямках проектного менеджменту, консалтингу, розробки та впровадження програмних продуктів, навчання та аутсорсингу фахівців у галузі ІТК.

Об'єднаний «Київстар» з 2010 р. активно позиціонує себе як українська бізнес-одиниця міжнародного холдингу VimpelComLtd., до складу якої входять оператори «Київстар» і «Beeline—Україна» (ЗАТ «Українські радіосистеми» і ТОВ «Голден Телеком»). Холдинг реалізує стратегію регіональної та продуктової диверсифікації у галузі ІТК (послуги голосового зв'язку і передачі даних на основі широкого спектра технологій бездротового та фіксованого зв'язку, у т.ч. широкосмугового доступу в Інтернет для середній, малих компаній та домогосподарств, а також корпоративні послуги і мультисервісні конвергентні рішення для великих і національних компаній), також виступає оператором на фінансових ринках та ринку управлінського консалтингу. Протягом 2010 р. «Київстар» в Україні зменшив свій дохід на 9,8 % порівняно з 2009 р. і збільшив на 4 % порівняно з 2008 р., що свідчить про набуття компанією до кризових темпів розвитку.

Оператор мобільного зв'язку МТС—Україна, 100 %-ва дочірня компанія холдингової корпоративної групи ВАТ «МТС» (NYSE: MBT), у 2010 р. також показав падіння оборотів у 2010 р. на 12 % порівняно з 2009 р. і на 6 % порівняно з 2008 р., і досі надолужила темпів зростання, які вона продемонструвала після 2007 р., коли компанія змінила власника та провела ребрендинг. Компанія також диверсифікує свій продуктовий портфель та реалізує географічну експансію.

Для таких різних за характером розвитку, структурою власності, розміром та стратегічними орієнтирами, компаній, тем не менш, спільною тенденцією є активне використання інструмен-

тарію проектного менеджменту для забезпечення реалізації стратегічних намірів компанії. Це виявляється в наступному.

По-перше, всі ці компанії протягом 2007—2010 рр. активно використовували реалізацію стратегій диверсифікації різної спрямованості, і це довело їх ринкову та фінансову успішність у короткостроковому періоді (від 1-го до 3-х років).

По-друге, названі холдинги демонструють спільний підхід до вибору організаційних форм забезпечення реалізації їх стратегічних цілей розвитку. Це впроваджені на високому методологічному рівні та адаптовані до реалій українського бізнес-середовища інструменти управління портфелями проектів та програм, потужні корпоративні центри управління проектами, локалізовані за бізнес-напрямами проектні офіси, сертифіковані в IPMA та PMI керівники проектів, розроблені внутрішні корпоративні стандарти з управління проектами, в тому числі проектами розвитку.

Це дозволило нам дійти висновку щодо необхідності застосування інструментарію проектного підходу для створення організаційного забезпечення реалізації стратегій розвитку холдингових компаній, які працюють у сфері інформаційних технологій та телекомунікацій в Україні, а також проводять експансію за межі українського ринку ІТС за продуктовим та/або географічним принципом.

Література

1. *Верба В. А.* Практика реалізації проектів розвитку на українських підприємствах. // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Україна в умовах глобальної конкуренції: стратегія випереджаючого розвитку». — Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. — С. 122—123.

2. Фінансова звітність та матеріали компанії Інком, Софтлайн, Київстар та МТС: <http://www.incom.ua>, www.softline.kiev.ua, www.kyivstar.ua, www.mtc.com.ua

Є. В. Смірнов, ст. викладач
кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги 54/1, ауд. 236, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail: smirnovkneu@ukr.net

СИСТЕМА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Протягом 1990-х і на початку 2000-х рр. розповсюдженим підходом до управління підприємствами стала концепція вартіс-