

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВАТ „УКРТЕЛЕКОМ”
НА ОСНОВІ НОРМАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ

IMPROVEMENT MANAGEMENT OF JOINT-STOCK COMPANY “UKRTELECOM” ON
NORMATIVE MODELS FOUNDATION.

Анотація. В статті розглянуті питання удосконалення системи корпоративного управління. Запропоновано використовувати нормативні моделі органів корпоративного управління. Надана нормативна модель Спостережної ради.

Summary. The problems of improvement system corporate management are considered. Normative models of corporate management organs are proposed to use. Normative model of observant council is offered.

Збільшення обсягів інвестицій є важливою умовою сталого розвитку молоді ринкової економіки незалежної України.

Підвищення інвестиційної привабливості великих українських підприємств, які пройшли шлях ринкових перетворень – роздержавлення, корпоратизації та приватизації, пов’язана з покращенням їхнього фінансового стану, а також з удосконаленням системи корпоративного управління кожного з них. Остання вимога має суттєве значення для підприємств, що функціонують у формі відкритих акціонерних товариств.

Це пояснює актуальність проблеми формування ефективної системи корпоративного управління для великих ВАТ, зокрема для ВАТ „Укртелеком”.

Протягом останніх років науковцями та практиками було вироблено багато підходів та методів вирішення окремих питань корпоративного управління [1...4], однак на сьогодні не існує моделі ефективної системи корпоративного управління.

Мета статті – визначити підхід щодо формування моделей організації корпоративного управління та продемонструвати доцільність їхнього використання в процесі удосконалення системи корпоративного управління ВАТ „Укртелеком”.

Теоретичні аспекти проблеми формування ефективної системи корпоративного управління пов’язані з необхідністю формування складної системи взаємовідносин між двома основними групами зацікавлених осіб акціонерного товариства – акціонерами, що не управляють власністю та менеджерами, що не володіють нею. Менеджери одержують широке коло повноважень, виступаючи як виконавчий орган акціонерного товариства, у той самий час їхня матеріальна відповідальність обмежена відповідно до законодавства, як правило, часткою заробітної плати.

Ефективна система корпоративного управління повинна забезпечувати дотримання інтересів акціонерів при прийнятті й реалізації стратегічних рішень менеджерами.

Можливий підхід до вирішення зазначеної проблеми, з нашої точки зору, базується на використанні методу аналогій, тобто формуванні системи корпоративного управління конкретної компанії, орієнтуючись на досвід організації корпоративного управління успішних акціонерних товариств.

Застосування цього підходу ускладнюється відносно малими термінами існування акціонерної форми господарювання в нашій країні, а також недостатністю інформації щодо організації корпоративного управління ефективно працюючих компаній.

В цих умовах доцільно використати досвід, що накопичений в країнах розвинутої ринкової економіки.

Фундаментальні зміни в структурі та обсягах капіталу, що є характерними для країн з розвинутою ринковою економікою, поряд з глобалізацією фінансових ринків зумовили необхідність вироблення міжнародних загально прийнятих стандартів, які допомогли б визначити інвестиційну привабливість корпорацій, побудувати систему їх ефективного управління.

На сьогодні вироблено загально визнані стандарти, що використовуються у різних корпоративних, національних та міжнародних документах [5]. Найбільш авторитетним з міжнародних документів є „Принципи корпоративного управління”, прийняті Організацією економічного співробітництва та розвитку. Заслужують на увагу також „Рекомендації щодо корпоративного управління”, розроблені Європейською асоціацією торговців цінними паперами, „ Кодекс корпоративного управління”, створений Берлінською ініціативною групою тощо.

У вищезазначених документах узагальнена найкраща практика корпоративного управління. Спираючись на ці розробки можна сформувати комплекс нормативних моделей органів корпоративного управління – загальних зборів, корпоративного секретаріату, спостережної ради та правління. Кожна з цих моделей визначатиме основні характеристики відповідного органа корпоративного управління.

Наприклад, на рис. 1 наведено одну з розроблених нами за допомогою запропонованого підходу комплексу нормативних моделей – модель Спостережної ради. Намагання забезпечити визначені в нормативних моделях характеристики в процесі формування або удосконалення системи управління конкретним акціонерним товариством, безумовно, підвищить її ефективність.

ВАТ „Укртелеком”, національний оператор на українському ринку телекомунікацій в процесі трансформації, у відповідності до державної програми, пройшов складний шлях – від реструктуризації державного об’єднання до його корпоратизації, наступний етап – приватизація.

Існують два напрями приватизації: 1) продаж контрольного пакета акцій стратегічному інвестору, 2) продаж дрібних пакетів акцій портфельним інвесторам.

Прагнучи отримати якнайвищу ціну від продажу активів компанії керівництво мусить подбати не лише про покращення технічного та фінансового стану компанії, але й про удосконалення системи корпоративного управління.

Аналіз організації корпоративного управління ВАТ „Укртелеком” проведений з використанням нормативних моделей дозволів запропонувати наступні заходи щодо її удосконалення:

1. Удосконалення організаційної структури:

- уведення посади корпоративного секретаря;
- формування постійних комітетів у складі Спостережної ради.

2. Впровадження системи цивільно-правових відносин між акціонерним товариством та членами Спостережної ради:

- визначення обов’язків члена ради;
- розробка Положення про винагороду членів ради;
- визначення порядку та підстав притягнення членів ради до відповідальності.

3. Розвиток системи внутрішніх документів акціонерного товариства:

- удосконалення Положення про Спостережну раду;
- розробка Положення про корпоративного секретаря;
- складання Переліку відомостей, які відносяться до конфіденційної інформації.

Таким чином, використання нормативних моделей в процесі удосконалення організації корпоративного управління забезпечить впровадження найкращої практики корпоративного управління в діяльність конкретних акціонерних товариств і, тим самим, підвищить їх ефективність та інвестиційну привабливість.

| | | | |
|---|---|-------------------------|--------|
| 1 | Функції | | |
| | Стратегічне управління товариством та відповідальність перед акціонерами за результати його діяльності. Підбір персонального складу, нагляд за діяльністю, оцінка та стимулювання голови й членів правління. Урегулювання конфліктів інтересів акціонерів та найманих менеджерів. Створення та забезпечення функціонування комплексної системи контролю та моніторингу ризиків. Формування та підтримка системи контактів між акціонерами, іншими зацікавленими особами та товариством. | | |
| 2 | Інформаційне забезпечення | | |
| | Своєчасний доступ до інформації, необхідної для виконання визначених функцій. Консультаційна підтримка з боку незалежних експертів. | | |
| 3 | Організаційна структура | | |
| | Голова | | |
| | Постійні комітети з питань: | | |
| | Стратегії та інвестицій | Призначень та винагород | Аудита |
| 4 | Персональний склад | | |
| | Акціонери, які відповідають визначеним вимогам й обрані на загальних зборах | | |
| 5 | Відносини з товариством | | |
| | На підставі цивільно-правових угод. Розмір винагород пов’язується з обсягом обов’язків (функцій). | | |

Рисунок 1 – Нормативна модель Спостережної ради

Література

1. Директивич Р. Миссия корпораций // Журнал для акционеров. – 2000. - №11. - С. 29-32.
2. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Коренев Е.Н. Основы корпоративного управления: Учеб. пос. – Луганськ: Изд-во ВЛУ, 2001. – 480 с.
3. Коцько І. „Незалежний директор” – примва чи необхідність? // Круглий стіл. - Січень-лютий, 2003. - № 1-2 (4-5). – С. 7-10.
4. Приватизація, інвестиції та фондовий ринок: правові засади та практика. В 2-х томах Т.1.: Перед приватизаційна підготовка та корпоративне управління у відкритих акціонерних товариствах (на прикладі ВАТ „Укртелеком”) / За ред. С.О. Довгого, Т.І Лозової. – К.: Укртелеком, 2001. – 776 с.
5. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління: Збірник. – К: Міжнародна фінансова корпорація, 2002. – 247 с.