

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРЕДСТАВНИЦТВА ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ ПРИ РОЗПОРЯДЖЕННІ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ

Корпоратизація та приватизація державних підприємств стали одним із головних напрямів ринкового реформування економіки України, унаслідок чого використання акціонерної форми організації підприємницької діяльності набуло широкого поширення майже в усіх галузях промисловості. Важливою передумовою успішного перетворення державного підприємства на ефективно діюче акціонерне товариство (АТ) є насамперед формування належного механізму корпоративного управління, що був би надійною запорукою всебічного забезпечення прагнень та інтересів усіх учасників корпоративного співробітництва. На більшості приватизованих підприємств, що стали акціонерними товариствами, такий механізм ще тільки має бути створений.

Ефективне управління корпоративним розвитком акціонерних товариств прямо пов'язане також з активізацією людського фактора, із необхідністю використання глибинних рушійних сил мотивації та стимулювання учасників корпоративних відносин до забезпечення сталого зростання корпорації. Із цієї точки зору удосконалення кадрового забезпечення корпоративних відносин є стратегічним завданням, від вирішення якого прямо залежить вибір форм і методів практичного втілення прагнень і намірів нових власників у реалізацію конкретних дій щодо підвищення ефективності

виробництва в АТ.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів вирішення проблеми формування належного корпоративного управління акціонерними товариствами у постприватизаційний період здійснювалося у наукових працях А. Бандуріна [1], В. Гриньової [2], Т. Татаркіна [3] В. Євтушевського [4], М. Іонцева [5], С. Кукури [6], Г. Назарової [7], О. Поважного [8], В. Полонського [9] та ін.

Усі ці автори підкреслюють, що проблема управління корпоративною власністю є однією з найважливіших у даний час узагалі й управління кадровим забезпеченням тощо. На думку авторів роботи [1], у процесі функціонування корпорацій до її корпоративного середовища залучаються у той або інший спосіб різні суб'єкти суспільства і категорії людей: споживачі, працівники, місцеве населення, держава, акціонери, постачальники. Але автори даної роботи не приділяють достатньої уваги кадровому забезпеченню. С. Кукура вважає, що "ключовим елементом системи управління економікою є люди. Управляюча система координує перш за все діяльність людей, які є головною складовою організації" [6]. А. Бандурін вважає, що "у кожному конкретному випадку корпорація в особі її вищого менеджменту робить вибір на користь поступового залучення працівників до системи ділових взаємовідносин у сфері

власності замість жорсткого управління найманим персоналом. Це представляє найважливішу тенденцію у становленні та формуванні нормальних корпоративних відносин” [1].

Проте навіть до цього часу деякі важливі аспекти розбудови цілісної системи корпоративного управління не дістали належного наукового обґрунтування. Насамперед це стосується проблем управління державними частками участі в суб'єктах господарювання при створенні всіх можливих умов для розвитку економічної свободи і ринкової конкуренції. Іншим важливим завданням, яке має бути вирішеним у сфері управління державними корпоративними правами, є забезпечення будь-якого захисту й оптимальної реалізації прав та інтересів усіх учасників корпоративних відносин. Обов'язковою умовою успішного розв'язання зазначених проблем є створення належного організаційно-економічного (насамперед – кадрового) забезпечення ефективного представництва інтересів держави при управлінні корпоративними правами.

Метою статті є розробка теоретичних положень та науково-методичних рекомендацій щодо кадрового забезпечення управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах у постприватизаційний період.

Роздержавлення стало основним фактором виникнення корпоративних відносин і формування системи корпоративного управління в Україні. Проте приватизація не була однорідним процесом, а завдання та особливості її здійснення перетворювалися відповідно до змін державних пріоритетів ринкового реформування економіки. Основними

етапами приватизації з 1991 р. стали:

колективізація та корпоратизація державних підприємств (1991-1994 рр.);

масова сертифікатна приватизація (1995-1998 рр.);

індивідуальна приватизація, продаж стратегічних об'єктів, приватизація за кошти (1999 р. – сьогоднішній час).

Особливості кожного етапу здійснення приватизації певною мірою відбивалися на формуванні корпоративних відносин і системи корпоративного управління. Початок процесів корпоратизації в Україні у 1989-1991 рр. був пов'язаний із поширенням господарської самостійності трудових колективів державних підприємств та масовою передачею в оренду трудовим колективам майна державних підприємств. Надалі (у 1991-1994 рр.) більшість великих державних промислових підприємств через корпоратизацію було перетворено на акціонерні товариства закритого та відкритого типу.

Для участі у процесі масової корпоратизації та приватизації державних підприємств громадяни України у 1995-1998 рр. отримували приватизаційні майнові сертифікати та компенсаційні сертифікати, які мали використати через обмін на паї або акції приватизованих підприємств. Головними пріоритетами приватизації на цьому етапі стали стрімке роздержавлення та створення широкого прошарку населення – власників-акціонерів приватизованих державних підприємств. Проте сертифікатна приватизація, яка насправді зробила процес ринкового реформування безповоротним, призвела також до малоефективного роздроблення колективної власності та майже не створила передумов для залучення інвестицій до розвитку приватизованих

підприємств.

Кардинальна зміна передумов здійснення приватизації в 1999 р. була пов'язана з появою Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення приватизації в Україні", відповідно до якого пріоритетами роздержавлення стали вважатися прискорення темпів і спрощення процедур приватизації, урахування індивідуальних особливостей об'єктів приватизації, створення сприятливих умов для появи приватних власників із довгостроковими інвестиційними інтересами, удосконалення механізму захисту прав дрібних інвесторів, ефективне управління державними корпоративними правами тощо.

Проте навіть до цього часу держава залишається найвпливовішим учасником корпоративних відносин, від дій якого вирішальною мірою залежить установа та забезпечення виконання правил регулювання цих відносин. Хоча державні корпоративні права після завершення масової приватизації склали лише 8% власності акціонерних товариств, але при цьому саме державі належала майже половина (48,28%) від корпоративних прав, які перевищують 5% від статутного фонду акціонерного товариства.

Виникнення проблеми управління державними корпоративними правами у частково приватизованих акціонерних товариствах не є специфічною ознакою вітчизняного приватизаційного процесу. Залишки акцій, які не були продані на приватизаційних аукціонах і конкурсах, або зовсім не презентувалися державою для продажу потенційним інвесторам, складають вагомий частку державної власності у постсоціалістичних країнах, які здійснювали масове роздержавлення при реалізації заходів з ринкового реформування економіки.

Найбільш суттєвими причинами, що обумовлюють доцільність збереження частки державної власності у приватизованих корпораціях, насамперед є сприяння виконанню державою ряду функцій загальносуспільного значення (оборона, збереження громадського порядку, соціальний захист населення, забезпечення зайнятості тощо), а також цілком закономірне прагнення держави як власника до отримання інвестиційного і підприємницького доходу (дивіденди від володіння певними корпоративними правами та зростання вартості відповідних пакетів акцій у результаті збільшення капіталізації АТ при ефективному господарюванні). Проте необхідною умовою забезпечення прибутковості володіння державними корпоративними правами за такий підхід, так само як захисту інтересів будь-якого іншого акціонера, насамперед є здійснення контролю та ефективного (у разі наявності достатнього пакету акцій) управління акціонерним товариством (прямо або через доручення), що обумовлює необхідність формування належного кадрового забезпечення для належного представництва інтересів держави в АТ.

Функціонування складової кадрового забезпечення в системі представництва інтересів держави в акціонерних товариствах передбачає виконання складних управлінських завдань із планування і підбору кандидатів, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, оцінки управлінської діяльності, мотивації та стимулювання представників, підготовки та перепідготовки кадрів (див. рисунок). Характеристику управлінських робіт із кадрового забезпечення представництва інтересів держави при розпорядженні державними корпоративними правами в АТ (ДКП) наведено у таблиці.

Провідне місце у комплексі завдань

кадрового забезпечення відповідно до сучасних вимог ефективності та належності корпоративного управління ДКП посідають визначення ефективності управління ДКП та якості виконання розпорядницьких функцій представниками держави, а також навчальна підготовка представників

держави й уповноважених осіб.

Важливість і необхідність чіткого встановлення кваліфікаційних вимог до осіб, уповноважених управляти державними частками у статутному фонді



Рисунок. Послідовність кадрового забезпечення управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах

Таблиця. Зміст управлінських робіт із кадрового забезпечення представництва інтересів держави при розпорядженні державними корпоративними правами в АТ

Складові кадрового забезпечення	Зміст управлінських робіт
1	2
Планування потреб у залученні фахових кадрів для представництва інтересів держави	Визначення складу пакетів державних корпоративних прав, за якими здійснюватиметься представництво; прогнозування обсягів управлінських робіт із представництва інтересів держави
	Визначення обсягів та змісту управлінських робіт, що мають виконуватися представниками держави в АТ
	Аналіз наявного кадрового потенціалу кандидатів, які можуть бути залучені до представництва інтересів держави, оцінка потреб у залученні нових кадрів
Відбір та оцінка кандидатів на представництво	Розробка системи критеріїв оцінки кандидатів (кваліфікаційних вимог)
	Визначення складу джерел формування кадрового резерву
	Визначення процедури відбору й оцінки кандидатів
	Створення кадрового резерву кандидатів на представництво інтересів держави в АТ
	Розробка програми та визначення заходів з удосконалення кадрового резерву кандидатів на представництво інтересів держави в АТ
Формування кадрового складу представників інтересів держави	Відбір кандидатів на представництво інтересів держави
	Перевірка відсутності (наявності) потенційних конфліктів інтересів
	Розробка (доопрацювання) нормативно-методичного забезпечення щодо виконання функцій представництва інтересів у визначеному АТ
	Укладання угод із відібраними кандидатами щодо виконання функцій представництва інтересів держави в АТ
Формування механізму оплати праці та мотивації представників	Визначення пріоритетів і цілей представництва інтересів держави в АТ
	Установлення форм і методів оплати праці представників держави
	Визначення умов та обсягів надання пільг, додаткових виплат
Розробка критеріїв оцінки якості виконання представницьких функцій	Розробка системи соціального захисту представників держави
	Установлення складу основних вимог до представників держави щодо виконання ними представницьких функцій
	Установлення складу додаткових вимог до представників держави щодо виконання ними представницьких функцій
	Визначення обов'язків та обмежень щодо виконання обов'язків представника держави в АТ
Формування системи підготовки, перепідготовки й адаптації кадрів для представництва інтересів	Розробка системи звітності, контролю та моніторингу якості виконання обов'язків представника держави в АТ
	Розробка та реалізація заходів щодо сприяння адаптації представників держави до роботи у вищих органах управління АТ
	Розробка програм навчання або удосконалення трудових навичок та фахових знань, необхідних для ефективного виконання робіт із представництва інтересів держави
	Обґрунтування рекомендацій із переміщення працівників на посадах представників із більшою або меншою відповідальністю

держави	Розробка заходів із засвоєння та поширення професійного досвіду шляхом переміщення представників на інші посади або сфери діяльності
---------	--

Закінчення таблиці

1	2
Оцінка результатів представництва інтересів держави в АТ	Оцінка рівня досягнення цілей держави в акціонерному товаристві
	Оцінка якості виконання управлінських функцій представника держави
	Визначення повноти виконання представником держави умов укладеної угоди з виконання представницьких функцій

акціонерних товариств, обумовлюється тісним зв'язком цих вимог з оцінкою ефективності та якості представництва інтересів держави у корпоративних відносинах. Ефективні та належні управлінські дії представників держави й уповноважених осіб мають також безпосередньо ґрунтуватися на беззастережному дотриманні основних принципів управління державними корпоративними правами.

Висновки. Функціонування складової кадрового забезпечення в системі представництва інтересів держави в АТ передбачає виконання складних управлінських завдань із планування і підбору кандидатів, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, оцінки управлінської діяльності, мотивації та стимулювання представників, підготовки та перепідготовки кадрів. Провідне місце у комплексі завдань кадрового забезпечення посідають визначення ефективності управління державними корпоративними правами та якості виконання розпорядницьких функцій представниками держави, а також навчальна підготовка представників держави й уповноважених осіб.

Напрямом подальшого дослідження на основі викладених висновків і рекомендацій є розробка пропозицій щодо формування системи критеріїв та показників оцінки ефективності управлінської діяльності представників

держави в АТ.

Література

1. Бандурин А.В., Дроздов С.А., Кушаков С.Н. Проблемы управления корпоративной собственностью. – М.: Буквица, 2000. – 160 с.
2. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. – Харків: ХДЕУ, 2003. – 340 с.
3. Динамика корпоративного розвитку / Под. ред. А.И. Татаркина. – М.: Наука, 2004. – 502 с.
4. Євтушевський В. Основи корпоративного управління. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
5. Йонцев М.Г. Акционерные общества. – М.: Ось-89, 2003. – 752 с.
6. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. – М.: Экономика, 2004. – 478 с.
7. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями. – Харків: ХДЕУ, 2004. – 408 с.
8. Поважний А.С. Трансформационные процессы корпоративного управления. – Донецк: ІЭП НАН України, 2001. – 290 с.
9. Полонский В.Г. и др. Корпоративное управление в непромышленной сфере. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 160 с.