

**Л. І. Тараш,**

*доктор економічних наук,*

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Донецьк,*

**А. В. Буковський,**

*кандидат економічних наук,*

*"Укрзалізниця"*

## **ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

В Україні для вирішення проблем стану і розвитку українських залізниць, подолання їх відставання та підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг провадиться реформа залізничного транспорту. Для реформування галузі розроблено і затверджено Державну цільову програму реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр., розроблено Цільову модель ринку залізничних транспортних послуг України. Для розвитку конкуренції на залізничному транспорті обрано європейську модель реформування, яка поєднує елементи вертикальної інтеграції і конкуренції, тобто створення вертикально інтегрованої багатофункціональної компанії, яка володіє транспортною інфраструктурою і одночасно є компанією-перевізником та надає доступ до інфраструктури на "недискримінаційній" основі іншим перевізникам, незалежним компаніям – операторам залізничного рухомого складу та іншим користувачам послуг залізничного транспорту загального користування.

Спочатку реформування, на першому його етапі, на базі усього комплексу залізничного транспорту країни утворюється єдиний суб'єкт господарювання – публічне акціонерне товариство "Українська залізниця" (надалі Товариство, АТ "Укрзалізниця"). АТ "Укрзалізниця" утворюється за рішенням Кабінету Міністрів України відповідно до законодавства та згідно із Законом України "Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування" на базі Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізуються шляхом злиття. Товариство утворюється як публічне акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюється в державній власності. Статутний капітал Товариства формується частково за рахунок майнових прав, зокрема права господарського відання на окремі види майна, яке залишається державною власністю, а також за рахунок пакетів акцій господарських товариств залізничного транспорту, корпоративні права щодо яких належатимуть акціонерному товариству "Українська залізниця".

Вибір акціонерної форми господарювання надає Укрзалізниці додаткові можливості і адаптаційні переваги, обумовлені внутрішньою побудо-

вою акціонерного товариства. Можливість мобілізації великого капіталу і збереження цілісності залученого капіталу, можливість підвищення ефективності управління, універсальна застосовність, обмежена відповідальність учасників, відсутність зв'язку між об'єднанням розрізнених капіталів та безпосередньою участю акціонерів у сферах діяльності акціонерного товариства роблять акціонерну форму найбільш привабливою як для самого підприємства, так і для його інвесторів.

Разом з тим одержані переваги вимагають оволодіння новою сферою управління – корпоративного управління, що притаманна акціонерним товариствам. Характерною рисою акціонерних товариств є відокремлення власності від управління, або відокремлення власності на капітал від його функції. Це означає здійснення нового підходу до управління, коли акціонери віддаються від виконання підприємницьких функцій в акціонерному товаристві, а наймані професійні управляючі беруть на себе виконання нових завдань, що виходять за рамки найманого службовця, здійснюють ініціативну, на власний ризик господарську діяльність, виконують обов'язки підприємця.

Закріплення в державній власності 100 відсотків акцій АТ "Укрзалізниця" є визнанням стратегічної ролі залізниці для економіки і безпеки держави, необхідності державного регулювання галузі і означає, що єдиним акціонером Товариства є держава. Держава як акціонер виконує одразу дві функції в акціонерному товаристві: макроекономічну функцію здійснення регулюючих впливів, яка впливає із необхідності забезпечення загальнодержавних (загальнонаціональних) інтересів щодо потреб суспільного виробництва і населення країни, і мікроекономічну функцію звичайного акціонера, власника корпоративних прав, яка пов'язана з приватновласницькими інтересами держави-акціонера. В акціонерних товариствах, призначених для виконання регулюючих впливів держави, коло питань самостійного ухвалення управлінських рішень значно обмежено. Надаючи майно АТ "Укрзалізниця" на праві господарського відання, яке залишається об'єктом державної власності, держава зобов'язана виконувати функції, пов'язані з економічною діяльністю щодо об'єктів своєї власності, а саме – здійснювати контроль за відтворенням і ефективним використанням належного йому майна.

Одночасно з утворенням АТ "Укрзалізниця" акціонерні товариства, акції яких передаються до статутного капіталу Товариства і становляться його власністю, перетворюються на залежні акціонерні товариства. Утворення та/або виділення залежних і дочірніх акціонерних товариств буде продовжено і далі у поетапному виконанні Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки, згідно з якою намічено формування вертикально інтегрованої системи управління залізничним транспортом. АТ "Укрзалізниця" після завершення формування групи залежних підприємств буде мати ознаки холдингового утворення, які визначають особливості його функціонування, пов'язані із реалізацією прав акціонера щодо залежних і дочірніх акціонерних товариств.

Ці обставини, а саме – утворення в організаційно-правовій формі акціонерного товариства, стовідсоткова належність акцій Товариства державі, передача Товариству майнових прав щодо окремих видів майна з обмеженими правомочностями розпорядження ним, нарахування амортизаційних відрахувань на таке майно і у зв'язку з цим особливість розрахунку чистого прибутку Товариства, а також поява залежних акціонерних товариств одночасно з утворенням АТ "Укрзалізниця" у результаті отримання у власність пакетів акцій, які передаються до статутного капіталу Товариства, і визначають основні засади функціонування акціонерного товариства "Українська залізниця".

Основою майбутнього ефективного функціонування АТ "Укрзалізниця" в акціонерній формі є побудова системи корпоративного управління, ґрунтуючись на міжнародних і вітчизняних стандартах і найкращій практиці корпоративного управління, наповнення її реальним змістом, який відповідає особливостям формування і підпорядкування Товариства, соціально-економічним умовам і інституційному середовищу країни.

На даний час є розуміння того, що побудова якісної системи корпоративного управління є об'єктивною необхідністю і потрібна, передовсім, акціонерним товариствам зі статусом публічних (або відкритих), які можуть здійснювати публічне розміщення акцій і які зацікавлені в зовнішньому залученні інвестицій. Належне корпоративне управління підвищує довіру інвесторів по відношенню до акціонерних товариств. Як внутрішній засіб забезпечення діяльності і контролю за акціонерним товариством, корпоративне управління дозволяє оптимізувати внутрішні процеси прийняття управлінських рішень і організувати належним чином відносини акціонерного товариства із власниками, потенційними інвесторами, кредиторами, співробітниками, постачальниками, споживачами, представниками державних органів і суспільних організацій, попередити можливі конфлікти для досягнення найвищих результатів і підвищення капіталізації акціонерного товариства. Отже побудова якісної системи корпоративного управління є стратегічним завданням кожного акціонерного товариства, вирі-

шення якого сприятиме покращанню його іміджу і підвищенню економічної ефективності і стійкості розвитку.

Для забезпечення єдиного міжнародного розуміння належного корпоративного управління, використання провідних розробок в усьому світі й досягнута кращих зразків практики з корпоративного управління розроблено міжнародні глобальні стандарти. Частиною цих зусиль на міжнародному рівні є розроблені спеціальною групою з корпоративного управління міждержавної Організації економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР) Принципи корпоративного управління ОЕСР [1; 2].

В Україні інтерес до корпоративного управління співпав із закінченням процесу масової сертифікатної приватизації, одним із значущих підсумків якої є формування корпоративного сектору економіки. У зв'язку з розповсюдженням акціонерної форми господарювання проблема введення в вітчизняних акціонерних товариствах корпоративного управління і підвищення його рівня стала нагальною.

Найважливішу роль у становленні й розвитку корпоративних відносин в Україні відіграє Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР, колишня Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку), на яку указом Президента України покладено повноваження з методологічного забезпечення запровадження та розвитку загальноприйнятих принципів корпоративного управління та узагальнення практики застосування законодавства з питань корпоративного управління в Україні [3; 4].

Визначаючи важливість корпоративного управління та його вплив на розвиток інвестиційних процесів, на ефективність діяльності акціонерних товариств та їх конкурентоспроможність, для впровадження міжнародних стандартів належного корпоративного управління в Україні НКЦПФР спочатку своїм рішенням від 02.06.2002 року №190 ухвалила Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України [5], а згодом затвердила рішенням від 11 грудня 2003 року №571 національний стандарт – Принципи корпоративного управління [6].

Запровадження на практиці Принципів корпоративного управління має здійснюватися товариствами, зокрема, через:

повсякденне добровільне застосування принципів та рекомендацій щодо ефективного корпоративного управління;

включення до внутрішніх документів товариства положень Принципів;

розкриття на рівні річного звіту інформації щодо дотримання положень Принципів або аргументування причин відхилення від викладених у них рекомендацій.

Отже з'являється новий тип документа, який не є ні законом, ні нормативним актом, а зведенням правил поведінки, рекомендаціями для добровіль-

ного дотримання з обов'язковим розкриттям інформації про ступінь такого дотримання.

Принципи і рекомендації з найкращої практики корпоративного управління розглядаються як еволюційні документи, які слід удосконалювати у світлі зміни умов функціонування акціонерних товариств та з урахуванням розвитку законодавства про акціонерні товариства. Цю тезу підтверджує підготовлений і ухвалений НКЦПФР у зв'язку з переглядом Принципів корпоративного управління ОЕСР у 2004 році [2] проект нової редакції Принципів корпоративного управління України, затверджений рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 24 січня 2008 року N 52 [7].

З метою впорядкування діяльності акціонерних товариств відповідно до Принципів корпоративного управління НКЦПФР розроблені і затверджені рішенням від 08.04.2004 року №123 зразкові Статут та внутрішні Положення відкритого акціонерного товариства, які залишаються актуальними і дотепер (з урахуванням змін норм чинного законодавства) [8].

Незважаючи на велику кількість теоретичних та емпіричних досліджень, накопичений досвід і знання у сфері корпоративного управління у країнах із розвинутою ринковою економікою і популярність теми у країнах із трансформаційною економікою, а також розроблені міжнародні і національні стандарти, єдиного й однозначного визначення поняття "корпоративне управління" у світовій науці та практиці не існує. За влучним виразом американських учених, співробітників Центру російських досліджень у Гарвардському університеті Ш. Паффер і Д. МакКарті: "Корпоративне управління – це один із тих термінів, які кожний розуміє по-своєму, але при цьому всі згодні, що хороше корпоративне управління потребує високоморальної поведінки менеджерів, членів ради директорів і акціонерів" [9, 48].

Міжнародним стандартом "Принципи корпоративного управління ОЕСР" корпоративне управління розглядається як таке, що включає комплекс відносин між правлінням компанії, її радою директорів, акціонерами й іншими зацікавленими особами (stakeholders) [2, 11].

Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку України у затверджених своїм рішенням Принципах корпоративного управління визначає сутність корпоративного управління як систему відносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також заінтересованими особами для забезпечення ефективності діяльності товариства, рівноваги впливу й балансу інтересів учасників корпоративних відносин [6]. Це ж визначення сутності корпоративного управління було повторено в новій редакції Принципів корпоративного управління України, але у попередніх роз'ясненнях щодо сутності в новій редакції Принципів зазначається, що корпоративне управління представляє собою систему відносин між виконав-

чим органом товариства, його радою, акціонерами та іншими зацікавленими особами, і що у рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства [7].

Згідно з Законом України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" корпоративне управління розглядається досить конкретно і формулюється як "система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством".

Незважаючи на різні визначення корпоративного управління, загальним є те, що корпоративне управління є системою, яка характеризується певними взаємопов'язаними елементами – структурами і процесами, та їх взаємодією (взаємовідносинами). Загальна схема системи корпоративного управління із дворівневою організацією центрального органу управління (наявність наглядового і виконавчого органу), прийнятою для вітчизняних акціонерних товариств, із прямими та зворотними зв'язками, що відповідають потокам управляючих впливів і звітної інформації згідно із законодавством України, зображено на рисунку.

Офіційних рекомендацій щодо побудови системи корпоративного управління у нефінансових акціонерних товариствах немає. Для банківських установ України, в яких вимоги щодо впровадження корпоративного управління поставлені жорсткіше, постановою Правління Національного банку України від 28 березня 2007 року схвалено Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [10].

Для формування ефективної моделі корпоративного управління в акціонерних товариствах і добровільного впровадження у власну діяльність більш високих, ніж ті, що вимагаються чинним законодавством, стандартів корпоративної поведінки, рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 02.07.2008 ухвалено Типове положення про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства [11].

Аналіз стандартів корпоративного управління (міжнародних і національних), Рекомендацій з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України, окремих положень Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, Типового положення про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства, практики корпоративного управління в окремих компаніях, дослідження практики корпоративного управління у Росії, та врахування наміченого Державною цільовою програмою реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки утворення вертикально

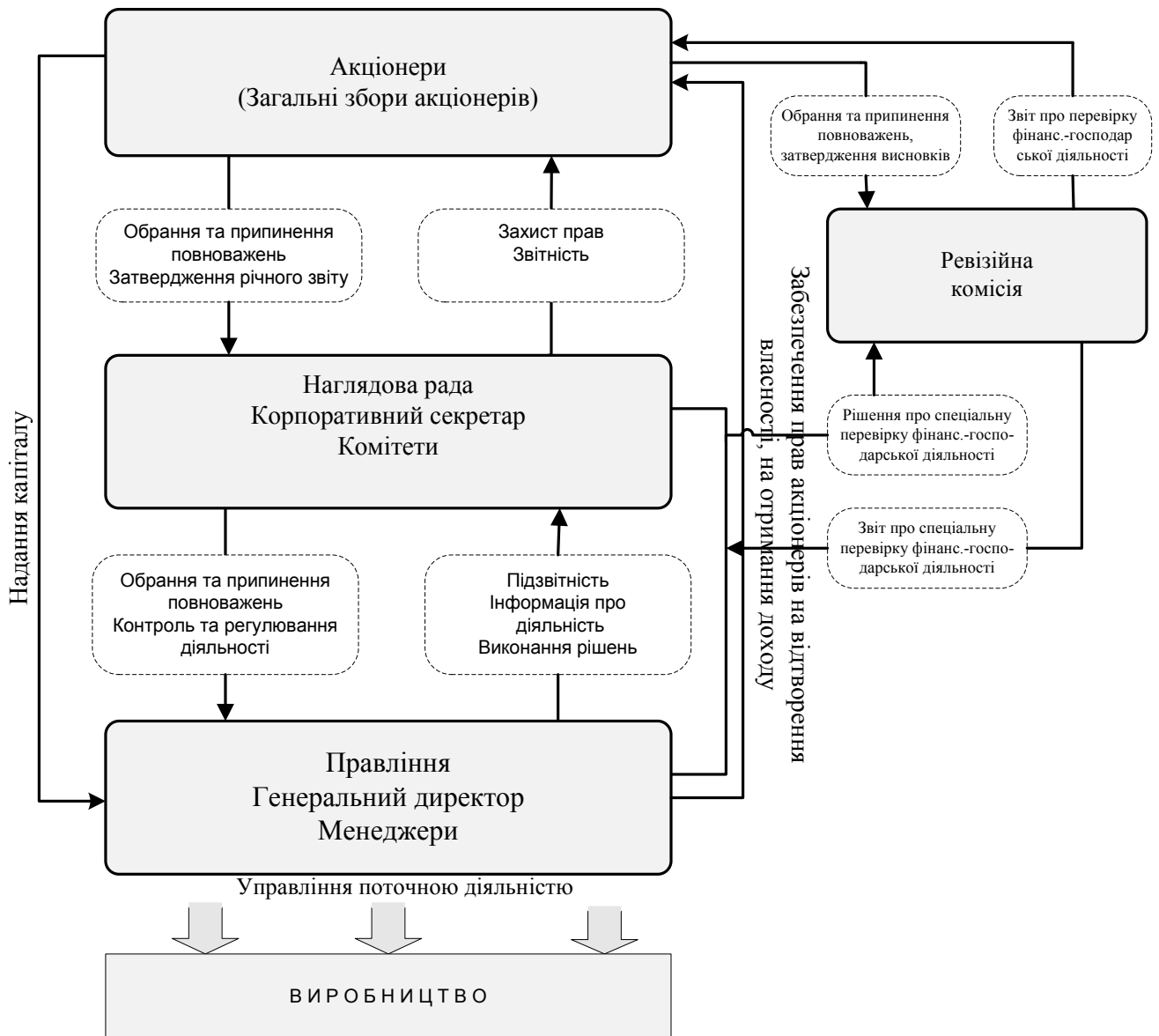


Рисунок. Загальна схема системи корпоративного управління

інтегрованої системи управління залізничним транспортом, яке буде здійснюватися в поетапному виконанні Програми шляхом внутрішньої трансформації АТ "Укрзалізниця" і виділення та/або створення залежних і дочірніх акціонерних товариств, дозволяють визначити основні складові елементи побудови системи корпоративного управління в Товаристві:

- забезпечення захисту прав акціонерів;
- формування органів корпоративного управління;
- розкриття інформації і прозорість товариства;
- корпоративна соціальна відповідальність;
- корпоративна взаємодія з дочірніми і залежними товариствами.

Стовідсоткова належність акцій Товариства державі і наявність в майні Товариства об'єктів державної власності, що закріплюються за ним на праві господарського відання, накладають відбиток

і формують особливості побудови і реалізації названих елементів.

Міжнародні і національні стандарти корпоративного управління формують мінімально необхідні зразки створення належного корпоративного управління. Завданням корпоративного управління АТ "Укрзалізниця" має бути не тільки слідування мінімально необхідним зразкам, а й встановлення більш високих стандартів, що дозволить стати взірцем для інших компаній в запровадженні норм і правил корпоративної поведінки. Цьому може сприяти прийняття основного документу, в якому фіксуються стандарти корпоративного управління і процедури, обов'язки щодо виконання яких бере на себе Товариство, – Кодексу (принципів, правил) корпоративного управління акціонерного товариства АТ "Укрзалізниця".

*Забезпечення захисту прав акціонерів.* Згідно із особливостями утворення АТ "Укрзалізниця"

єдиним акціонером Товариства є держава в особі Кабінету Міністрів України. Як і будь-який акціонер, держава має права, дотримання і захист яких є найважливішим елементом в системі корпоративного управління і за міжнародними, і за національними стандартами. Усі права власності, якими володіє акціонер можна згрупувати на такі права: на відтворення власності, на участь в управлінні, на отримання доходу.

Наявність в майні Товариства майнових прав щодо окремих видів майна розширює право власності держави в АТ "Укрзалізниця". Держава як власник зацікавлена в збереженні своєї власності, виведенні її на новий кількісний і якісний рівень. Тому право на відтворення власності держави в АТ "Укрзалізниця" припускає забезпечення надійного обліку і відтворення вартості акцій акціонера, а також відтворення і ефективне використання державного майна, закріпленого в Товаристві на праві господарського відання.

Права щодо забезпечення надійного обліку акцій, які випускаються Товариством в бездокументарній формі, реалізуються згідно із законодавством через своєчасне оформлення емітентом глобального сертифікату, що відповідає загальному обсягу зареєстрованого випуску, і передачу його на зберігання в обраний депозитарій. Вимоги до оформлення і ведення обліку глобальних сертифікатів та їх реквізити встановлюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Акціонерне товариство обирає відповідний депозитарій та укладає з ним договір.

Забезпечення права власності, пов'язане з вартістю акцій, збереженням і ефективним використанням активів акціонерного товариства, здійснюється через контроль за відтворенням реального капіталу в акціонерному товаристві, підвищення його капіталізації.

Враховуючи накопичений зарубіжний досвід, позитивним у цьому напрямку для АТ "Укрзалізниця" буде посилення контролю за збереженням і вартістю активів з боку Наглядової ради Товариства, розширення її повноважень щодо вчинення значного правочину, прийняття більш високих стандартів ніж того вимагає законодавство шляхом визначення додаткових критеріїв для віднесення правочину до значного, зокрема, коли Наглядова рада приймає рішення про ухвалення правочинів на суму менш ніж 10% балансової вартості активів за даними останньої фінансової звітності; закріплення у внутрішніх документах вимоги щодо вибору постачальника товарів і послуг на конкурсній основі; регулювання використання інсайдерської інформації, тобто інформації, яка не є загальнодоступною і розголошення якої може негативним чином вплинути на діяльність акціонерного товариства, його прибутковість і ринкову вартість активів. Акціонер має право на отримання повної та достовірної інформації про фінансово-господарський стан ТОВА-

риства, результати його діяльності, суттєві факти, що можуть вплинути на вартість цінних паперів і державних об'єктів.

Права на участь в управлінні акціонерним товариством і повноваження держави-акціонера у сфері управління визначаються законодавством і нормативними актами з управління об'єктами державної власності, в яких корпоративні права, що впливають із належності державі акцій, і державне майно, що закріплене за Товариством на праві господарського відання, є одними із об'єктів управління [12]. Функції з управління корпоративними правами держави стосовно Товариства виконує Кабінет Міністрів України. Будучи єдиним акціонером, Кабінет Міністрів України має повноваження Загальних зборів акціонерів Товариства і виконує їх безпосередньо, без скликання зборів. Тому Кабінет Міністрів України бере участь у вирішенні найважливіших питань діяльності товариства, у тому числі визначення основних напрямів діяльності Товариства, прийняття рішення про внесення змін до статуту, збільшення або зменшення статутного капіталу Товариства, вчинення значного правочину, якщо ринкова вартість майна перевищує 25 відсотків вартості активів Товариства, розподілу прибутку і покриття збитків Товариства, призначення голови та членів Правління, голови та членів Наглядової ради, членів Ревізійної комісії та інші дії, які можуть призвести до суттєвих корпоративних змін. Кабінет Міністрів України може частково передати свої права на участь в управлінні Товариством в установленому законодавством порядку іншим суб'єктам управління, зокрема Мінінфраструктури.

Незважаючи на те що держава-акціонер є рівноправним учасником господарських процесів, в акціонерних товариствах, призначених для виконання регулюючих впливів, ряд функцій управління щодо діяльності акціонерних товариств, здійснюваних власниками в порядку управління управляючими звичайно на мікрорівні, передається на верхній рівень. Це пов'язано з необхідністю направлення використання власності держави на задоволення загальнодержавних потреб і тому обмеження кола питань самостійного ухвалення рішень. Це стосується, наприклад, формування стратегічних цілей управління об'єктами, контролю фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства, формування дивідендної політики, визначення порядку, коштів і напрямів інвестування в об'єкти, визначення критеріїв ефективності управління об'єктами, контролю за виконанням функцій управління в акціонерних товариствах.

Виходячи з цього, право держави-акціонера на отримання дивідендів реалізується згідно із законодавством і нормативними актами через встановлення Кабінетом Міністрів порядку формування та реалізації дивідендної політики держави, відповідно до затверджених базових нормативів частки

прибутку, якій спрямовується на виплату дивідендів [13]. Згідно із особливостями формування АТ "Укрзалізниця" чистий прибуток Товариства, з якого розраховуються та сплачуються дивіденди, зменшується на суму нарахованої амортизації на майно, передане Товариству на праві господарського відання, яка спрямовується для фінансування капітальних вкладень на будівництво (реконструкцію, модернізацію) таких об'єктів. Невиплата Товариством дивідендів державі-акціонеру у відповідності із затвердженими базовими нормативами та строками виплати є порушенням права акціонера і передбачає вжиття заходів аж до розірвання контракту з керівником Товариства.

Обмеженість самостійних рішень щодо порядку, розміру і строків виплати дивідендів робить недоцільним прийняття внутрішнього нормативного документу "Положення про дивідендну політику Товариства", який рекомендується Типовим положенням про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства, ухваленим НКЦПФР.

Для залежних і дочірніх акціонерних товариств, акції яких стовідсотково належатимуть АТ "Укрзалізниця", або щодо яких Товариство буде мати вирішальний вплив на господарську діяльність, стосовно виплати дивідендів можуть бути прийняті методи і форми управління, які використовуються для порядку формування і реалізації дивідендної політики держави.

На основі очікуваних обсягів чистого прибутку акціонерних товариств за затвердженими фінансовими планами АТ "Укрзалізниця" може затвердити базові нормативи відрахування частки прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів за результатами фінансово-господарської діяльності, та строки виплати дивідендів. На підставі пропозицій залежних і дочірніх товариств з урахуванням особливостей їх господарської діяльності АТ "Укрзалізниця" може зменшити норматив дивідендів у разі залучення акціонерними товариствами 100 відсотків амортизаційних відрахувань на відтворення основних виробничих засобів, модернізацію морально застарілого обладнання, здійснення витрат акціонерними товариствами на реалізацію інноваційних проєктів.

Дивіденди, отримані Товариством за результатами діяльності залежних і дочірніх товариств, можуть спрямовуватися Товариством на відновлення основних засобів таких господарських товариств. Порядок формування і реалізації дивідендної політики щодо залежних і дочірніх товариств, включаючи санкції у разі невиплати дивідендів, розкривається у внутрішньому нормативному документі.

*Формування органів корпоративного управління.* В організаційно-структурному плані корпоративне управління представлено органами управління акціонерним товариством. Відділення власності від управління в акціонерному товаристві призводить до формування складної структури органів

управління, основними елементами якої в дворівневій моделі організації, що діє згідно із законодавством в Україні, є загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган акціонерного товариства – правління, ревізійна комісія. Міжнародні і національні стандарти корпоративного управління вимагають раціонального і чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності та контролю. Система корпоративного управління повинна створювати необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом. Органи товариства та їх посадові особи повинні діяти добросовісно та розумно в інтересах товариства.

Для виконання функцій корпоративного управління в дворівневій моделі організації управляюча практика функціонування акціонерних товариств створила такий центральний орган управління, як Наглядова рада. Наглядова рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах визначеної компетенції, контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

Компетенція Наглядової ради і запропоновані для утворення постійні чи тимчасові комітети в цілях попереднього вивчення і підготовки пропозицій з найважливіших питань компетенції, а саме – з питань аудиту та з питань інформаційної політики товариства, визначені законодавством.

Не заперечуючи важливість утворення запропонованих комітетів, слід відмітити, що згідно з найкращою практикою і стандартами корпоративного управління на Наглядову раду покладається здійснення стратегічного управління діяльністю товариства і ефективний контроль з його боку за діяльністю виконавчих органів, а також підзвітність членів Наглядової ради акціонерам товариства. Кожне акціонерне товариство визначає для себе стандарти корпоративного управління, обов'язки щодо виконання яких здійснює. З цього приводу в цілях централізації прийняття стратегічних рішень в Товаристві доцільно розглянути питання про наділення Наглядової ради АТ "Укрзалізниця" компетенцією із затвердження корпоративної стратегії розвитку Товариства, яка вирішує питання про масштаби і структуру діяльності і розробляється під керівництвом його виконавчого органу. Раціональній структурованості Наглядової ради у виконанні нею функцій зі стратегічного управління сприятиме формування спеціального комітету зі стратегічного планування для попереднього розгляду, опрацювання і розробки пропозицій і рекомендацій з питань визначення стратегічних напрямів діяльності Товариства, затвердження перспективних планів і основних програм Товариства, утворення залежних і дочірніх товариств. Формування зазначеного комітету є логічним з огляду на те, що у розподілі повноважень між органами управління до компете-

нції Наглядової ради віднесено прийняття рішення про заснування залежних товариств і дочірніх підприємств. В цілях наближення стандартів корпоративного управління в АТ "Укрзалізниця" і його дочірніх і залежних товариствах та скоординованої їх діяльності доцільно додати таку компетенцію і відповідний їй комітет до наглядових рад дочірніх і залежних товариств.

Законодавство багатьох країн, у тому числі вітчизняне, не містить норм щодо обов'язкового створення комітетів і їх складу у наглядовій раді. Між тим міжнародними принципами корпоративного управління, що втілили кращі зразки сучасної практики, формування спеціальних комітетів у складі наглядової ради для попереднього вивчення й підготовки управлінських рішень щодо найбільш важливих питань розглядається як один із заходів підвищення ефективності діяльності наглядової ради. Постійні або тимчасові комітети, сформовані з осіб, які володіють професійними знаннями і досвідом у напрямках, за які відповідає комітет, здатні підвищити ефективність і якість роботи наглядової ради у виконанні нею своїх функцій. Принципи корпоративного управління встановлюють більш високі його стандарти порівняно з чинними нормами законодавства країни і є додатковими рекомендаціями зобов'язаннями щодо захисту прав акціонерів і зниження ризиків інвестування в акціонерне товариство. Кожне акціонерне товариство вправі саме для себе визначати кількість створених комітетів і їх спеціалізацію.

Серед найважливіших питань компетенції Наглядової ради, що потребують створення комітетів, можна вказати на здійснення контролю за виконанням рішень Кабінету Міністрів України як Вищого органу Товариства та діяльністю Правління, затвердження умов контрактів, які укладатимуться з Головою та членами Правління, встановлення розміру їх винагороди, підготовка пропозицій Вищому органу щодо розміру винагороди та компенсацій, що виплачуються членам Ревізійної комісії Товариства.

З цього приводу важливим є удосконалення внутрішнього аудиту, підвищення вимог до професійного рівня і мотивації діяльності менеджерів, забезпечення контролю за їх діяльністю, оцінки і визначення адекватних форм і розміру винагород. Попередньому розгляду цих питань і підготовки пропозицій Наглядовій раді для прийняття відповідних рішень буде сприяти створення комітетів з питань аудиту та із призначень і винагород.

До компетенції комітету з питань аудиту, який рекомендовано законодавством, можуть бути віднесені питання нагляду за системою внутрішнього контролю щодо дотримання вимог законодавства і внутрішніх процедур, забезпечення перевірки правильності ведення обліку, нагляду за достовірністю і повнотою фінансової звітності. Для цього розробляються програма проведення аудиторських пере-

вірок, методика оцінки фінансового стану акціонерного товариства. Предметом уваги комітету з аудиту можуть бути також значні корпоративні правочини й правочини, щодо вчинення яких є заінтересованість, наслідки їх впливу на результати фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства. Комітет забезпечує взаємодію Наглядової ради з ревізійною комісією і зовнішнім аудитором Товариства. З метою забезпечення діяльності комітету з питань аудиту Наглядова рада може прийняти рішення щодо запровадження в товаристві посади внутрішнього аудитора (створення служби внутрішнього аудиту). Внутрішній аудитор (служба внутрішнього аудиту) призначається Наглядовою радою і є підпорядкованим та підзвітним безпосередньо члену наглядової ради - голові комітету з питань аудиту.

Комітет з питань призначень і винагород забезпечує розробку контрактів із посадовими особами акціонерного товариства, членами комітетів, розробку принципів і критеріїв визначення розміру винагород посадовим особам акціонерного товариства, розробку критеріїв оцінки й оцінку діяльності посадових осіб, розробку положень і рекомендацій до методики створення системи оплати, винагород і мотивації діяльності працівників акціонерного товариства.

Наглядова рада Товариства формує секретаріат Наглядової ради на чолі з Корпоративним секретарем, який призначається Наглядовою радою Товариства. Незважаючи на те, що Закон України "Про акціонерні товариства" не вимагає обов'язкової присутності корпоративного секретаря в акціонерному товаристві і статус його ще остаточно не визначений, міжнародними і національними принципами корпоративного управління (у тому числі в новій редакції), Типовим положенням про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства, а також затвердженими на виконання указу Президента України (від 24 листопада №1648/2005) Основними напрямками розвитку фондового ринку України на 2005-2010 рр. [14] визнано необхідним введення в акціонерних товариствах посади корпоративного секретаря з покладенням на нього функцій щодо організації заходів з корпоративного управління в цих товариствах. Враховуючи складну структуру АТ "Укрзалізниця", формування секретаріату Наглядової ради на чолі з Корпоративним секретарем є важливим елементом в побудові системи органів корпоративного управління Товариства.

Законодавством не визначено повноваження корпоративного секретаря. Згідно з Типовим положенням про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства [11] корпоративний секретар Товариства і очолюваний ним секретаріат можуть виконувати наступні функції:

забезпечувати організаційно-технічні та юридичні дії щодо скликання та проведення засідань

Наглядової ради, Правління та Ревізійної комісії, організувати голосування на них (у тому числі, шляхом опитування членів цих органів Товариства), вести та зберігати протоколи засідань цих органів;

брати участь у провадженні процедур щодо уникнення конфлікту інтересів посадових осіб Товариства;

забезпечувати обмін інформацією про діяльність Товариства між членами Наглядової ради, Правління, Вищим органом Товариства та іншими заінтересованими особами;

забезпечувати розробку проектів Статуту, внутрішніх нормативних документів Товариства, змін та доповнень до них, зберігати оригінали цих документів, забезпечувати їх узгодженість та взаємодоповнюваність, ознайомлювати посадових осіб Товариства та інших заінтересованих осіб зі змістом цих документів;

контролювати виконання рішень Наглядової ради, проводити аналіз їх дієвості та ефективності;

вирішувати інші організаційні та правові питання, пов'язані з корпоративним управлінням у Товаристві.

Згідно з тією роллю, яку відведено Корпоративному секретарю щодо організації заходів з корпоративного управління в Товаристві, секретаріат Товариства на чолі з Корпоративним секретарем міг би виконувати функції комітету з корпоративного управління, якби такий комітет був би сформований в Товаристві, а саме на Корпоративного секретаря і секретаріат можуть бути покладені завдання: аналізу впливу і вироблення рекомендацій щодо впровадження положень Принципів або підготовки і направлення до відповідних інстанцій пропозицій щодо їх корегування; контролю управління, пов'язані з підготовкою внутрішніх нормативних документів, які формалізують функції наглядової ради та інших органів акціонерного товариства і визначають інструментарій управління: статут, положення про органи й комітети, дивідендну й інвестиційну політику щодо дочірніх і залежних товариств, реформування, фонди акціонерного товариства, інформаційну політику тощо; сприяння запобіганню й урегулюванню корпоративних конфліктів, попередньо розглядаючи й виробляючи рекомендації стосовно корпоративних подій, що стосуються інтересів Акціонера.

Корпоративне управління повинно припускати підвищення ефективності участі посадових осіб товариства. За нормами Закону України "Про акціонерні товариства" оплата діяльності членів наглядової ради не є обов'язковою, члени наглядової ради мають право на оплату своєї діяльності за рахунок товариства і компенсування витрат, пов'язаних із виконанням ними функцій члена наглядової ради. Але Принципи корпоративного управління як ключові засади, на основі яких мають розвиватися корпоративні відносини в Україні, та Типове поло-

ження про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства втілюють найкращі стандарти та правила, які домінують у всьому світі, і містять рекомендацію, згідно з якою члени наглядової ради повинні отримувати справедливу винагороду та мати стимули для забезпечення успішної діяльності товариства. При визначенні розміру та порядку виплати винагороди членам наглядової ради потрібно враховувати, що винагорода має включати в себе механізм стимулювання їх діяльності. Доцільно, щоб винагорода складалася з фіксованої та змінної частин. При цьому змінна частина має залежати від результатів діяльності посадової особи та товариства. Визначення умов оплати покладається на загальні збори товариства за затвердженням зборами кошторисом.

Як уже зазначалось раніше, єдиним акціонером АТ "Укрзалізниця" є Кабінет Міністрів України, який виконує функції з управління корпоративними правами держави в Товаристві. Стовідсоткова належність акцій Товариства державі накладає відбиток на формування органів корпоративного управління. Голова та члени Наглядової ради, голова та члени Правління, члени Ревізійної комісії призначаються Кабінетом Міністрів України.

В Товариствах, в яких за державою закріплюється 100% акцій, згідно із законодавством і нормативними актами щодо управління об'єктами державної власності головою спостережної ради призначається повноважний представник держави – державний службовець, який виконуватиме функції з управління корпоративними правами держави. Для державних службовців функції управління корпоративними правами є додатковим завданням до основних повноважень за посадою. Заохочення і стягнення за невиконання або неналежне виконання обов'язків повноважного представника здійснюються відповідно до оплати праці державного службовця. Додаткові завдання, пов'язані із здійсненням функцій управління корпоративними правами держави, відображені в посадових інструкціях державних службовців і можуть заохочуватися шляхом встановлення надбавок до заробітної плати, преміювання та встановлення інших методів стимулювання. Згідно із законодавством відповідальним представникам уповноважених органів управління, які виконують функції з управління об'єктами державної власності, можуть встановлюватися збільшені до 50 відсотків посадові оклади, збільшені до 100 відсотків щоквартальні надбавки до посадових окладів з урахуванням надбавки за ранг. Отже, усі державні посадовці, які стали членами Наглядової ради або Ревізійної комісії Товариства можуть одержувати винагороду за додаткові завдання до основних повноважень за посадою у вигляді надбавок до посадових окладів.

Що стосується голови Правління Товариства, то йому може виплачуватися винагорода за результатами фінансово-господарської діяльності



Товариства за рахунок чистого прибутку. Порядок надання, умови та конкретні розміри винагороди є складовою частиною контракту з керівником. Підготовці пропозицій Наглядовою радою для прийняття відповідних рішень буде сприяти попередній розгляд цих питань комітетом з питань призначень і винагород Наглядової ради.

Якщо звернутися до практики корпоративного управління в Україні, то у переважній більшості акціонерних товариств (89,17% від загальної кількості акціонерних товариств, які надали інформацію), члени наглядових рад не отримують винагороди, а у 10,25% акціонерних товариств винагорода є фіксованою сумою [15, 56].

Правління є колегіальним виконавчим органом Товариства, що здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Вищого органу управління та Наглядової ради.

Правління підзвітне Кабінету міністрів України як Вищому органу Товариства і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Правління діє від імені Товариства у межах, встановлених статутом Товариства і законом. Голова Правління призначається на посаду за результатами конкурсного відбору.

Ревізійна комісія товариства здійснює оперативний контроль фінансово-господарської діяльності Товариства. До складу ревізійної комісії АТ "Укрзалізниця", яке має стратегічне значення для економіки та безпеки держави і займає монополіне становище на ринку, згідно із законодавством про управління об'єктами державної власності включається представник Головного контрольно-ревізійного управління.

Для забезпечення ефективності роботи Наглядової ради, Правління, Ревізійної комісії необхідна регламентація їх діяльності. Регламентація припускає наявність внутрішніх нормативних документів, що визначає порядок проведення засідань, права і обов'язки членів Наглядової ради, Правління, Ревізійної комісії. Згідно з положеннями Рекомендацій з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України [5] важливо, щоб внутрішні документи були узгоджені між собою і не суперечили чинному законодавству. На виконання цього положення запропоновано включити у статут і інші внутрішні нормативні документи порядок розробки змін до цих документів. Цей порядок визначатиме, який фахівець, орган чи структурний підрозділ товариства відповідає за своєчасну підготовку та винесення на вирішення уповноваженого органу змін до цих внутрішніх документів. Особливо важливим є наявність порядку розробки змін до статуту та тих внутрішніх до-

кументів товариства, що підлягають затвердженню Вищим органом управління.

*Розкриття інформації і прозорість товариства.* Одним з ключових елементів системи корпоративного управління є розкриття інформації про діяльність Товариства і його прозорість, які необхідні інвесторам і іншим заінтересованим сторонам для прийняття зважених і обґрунтованих рішень. Наглядова рада та Правління покликані забезпечити розробку і довести до відома всіх заінтересованих сторін через прийняття внутрішнього нормативного документу інформаційну політику Товариства, головними положеннями якої є своєчасне та доступними засобами розкриття повної та достовірної інформації з усіх суттєвих питань, що стосуються діяльності Товариства, з врахуванням вимог законодавства України та найкращих стандартів розкриття інформації, захист конфіденційної інформації (комерційної та державної таємниці). Головними принципами розкриття інформації є достовірність, доступність, оперативність, повнота і регулярність, збалансованість (розумний баланс між відкритістю Товариства і дотриманням його комерційних інтересів), рівноправність (відсутність переваг при її наданні).

Розкриттю підлягає повна і точна інформація за всіма суттєвими питаннями відносно акціонерного товариства, включаючи фінансове положення, результати діяльності, структуру власності і управління.

Для сприяння в розкритті інформації, що широко застосовується в світі, акціонерним товариствам в країнах з перехідною економікою запропоновано рекомендації, які засновані на Принципах корпоративного управління ОЕСР та інших міжнародних стандартах і узагальнюють передову міжнародну практику щодо змісту інформації з корпоративного управління, яка розкривається [16]. У рекомендаціях загострено увагу на розкритті фінансової і нефінансової інформації, складі і сфері її охоплення.

Грунтуючись на особливостях формування АТ "Укрзалізниця", можна визначити такий склад інформації Товариства, яка розкривається, що впливає із передової міжнародної практики. Обов'язком Наглядової ради і Правління Товариства є надання Акціонеру і іншим заінтересованим сторонам інформації про результати фінансово-господарської діяльності, яка базується на фінансовій звітності Товариства згідно з визнаними в країні стандартами бухгалтерського обліку. Для упевненості щодо достовірності наданої інформації Наглядова рада (через комітет з питань аудиту, службу внутрішнього аудиту) і Правління підтверджують фінансову звітність, особливо це стосується консолідованої фінансової звітності Товариства, розкривають висновки зовнішнього аудитора. Конкретний зміст і форма фінансової звітності визначаються законодавчими актами і стандартами фінансової звітності.

Передовою практикою корпоративного управління Товариству рекомендується розкривати фінансову звітність, підготовлену у відповідності з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФО). Для того, щоб функціонування Товариства і його дочірніх і залежних товариств було прозорим, необхідно розкривати інформацію і про внутрішні відносини, інформацію про значні правочини, щодо вчинення яких є заінтересованість, консолідовану звітність.

Що стосується нефінансової інформації, то передовою практикою корпоративного управління рекомендується розкривати інформацію про структуру власності в Товаристві, про органи управління Товариством (склад, посади і кваліфікацію членів Наглядової ради і Правління), про винагороду посадових осіб, про склад комітетів, про всі угоди, предметом яких є майно Товариства, про прийняття рішення про викуп власних акцій, про значні правочини і супроводження їх незалежною оцінкою, про стратегію розвитку, передбачені і істотні чинники ризику діяльності Товариства, суттєві питання, які стосуються працівників Товариства та інших заінтересованих осіб, про зовнішнього аудитора, послугами якого користується Товариство, про наявність внутрішнього аудиту і його обов'язки, про всі суттєві питання щодо корпоративного управління.

Згідно із Законом України "Про цінні папери та фондовий ринок" і нормативними актами Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку АТ "Укрзалізниця" як емітент цінних паперів зобов'язане розкривати інформацію відповідно до вимог, встановлених НКЦПФР [17]. Регулярна інформація про емітента – річна та квартальна звітна інформація про результати фінансово-господарської діяльності емітента розкривається на фондовому ринку, в тому числі шляхом подання до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Річна інформація про емітента є відкритою і в обсязі, встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, підлягає оприлюдненню шляхом: розміщення у загальнодоступній інформаційній базі даних про ринок цінних паперів; опублікування в одному з офіційних друкованих видань Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України або НКЦПФР; розміщення на власному веб-сайті. Строки, порядок і форми розкриття регулярної інформації про емітента (річної та квартальної) і додаткових відомостей, що містяться у такій інформації, встановлюються НКЦПФР. Публічні акціонерні товариства додатково розкривають інформацію про свою діяльність на основі міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в порядку, встановленому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Товариство як емітент цінних паперів зобов'язано розкривати і особливу

інформацію, до якої належать відомості про: прийняття рішення про розміщення цінних паперів на суму, що перевищує 25 відсотків статутного капіталу; прийняття рішення про викуп власних акцій, факти лістингу/делістингу цінних паперів на фондовій біржі; отримання позики або кредиту на суму, що перевищує 25 відсотків активів емітента; зміну складу посадових осіб емітента; зміну власників акцій, яким належить 10 і більше відсотків голосуючих акцій; рішення емітента про утворення, припинення його філій, представництв; рішення вищого органу емітента про зменшення статутного капіталу; порушення справи про банкрутство емітента, винесення ухвали про його санацію; рішення вищого органу емітента або суду про припинення або банкрутство емітента. Строки, порядок і форми розкриття особливої інформації про емітента та додаткових відомостей, що містяться у такій інформації, встановлюються НКЦПФР. Така інформація про емітента є відкритою і підлягає оприлюдненню емітентом шляхом: розміщення у загальнодоступній інформаційній базі даних НКЦПФР; опублікування в одному з офіційних друкованих видань Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України або Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку; розміщення на власному веб-сайті.

Для забезпечення доступу акціонерів та інших заінтересованих осіб до інформації про акціонерне товариство НКЦПФР своїм рішенням від 26.01.2005 року № 27 ухвалила Методичні рекомендації щодо доступу акціонерів та інших заінтересованих осіб до інформації про акціонерне товариство, які носять рекомендаційний характер і не розповсюджуються на надання інформації органам державної влади [18]. Вони можуть стати основою для розробки та прийняття Товариством внутрішнього нормативного документу Положення про інформаційну політику Товариства, направлено на повне забезпечення в інформаційних потребах акціонерів, потенційних інвесторів, інших заінтересованих осіб щодо достовірної інформації про Товариство та його діяльність.

Розкриття інформації є належним, якщо воно здійснюється регулярно і своєчасно, доступ до відповідної інформації є безперешкодним, інформація, що розкривається є повною і точною, носить послідовний характер і підкріплена документами.

*Корпоративна соціальна відповідальність.* Важливішим елементом сучасного корпоративного управління і аспектом політики великих акціонерних товариств є корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility, CSR), всевітню основу якої становить Глобальний договір ООН [19]. Глобальний договір існує з 1999 року і є найбільшою в світі ініціативою корпоративного громадянства. Він проголошує основні принципи відповідальної поведінки підприємницьких організацій в сфері підтримки прав людини і трудових

відносин, охорони навколишнього середовища і протидії корупції. Глобальний договір об'єднує компанії, бізнес-співтовариства, громадські організації, профспілки. Один із обов'язків, які бере на себе компанія, яка приєдналася до Глобального договору – щорічно складати нефінансові звіти з економічних, екологічних і соціальних питань, зіставлені по обсягу з фінансовою звітністю. Найбільш обґрунтованою і поширеною системою підготування нефінансових звітів на цей час є Глобальна ініціатива по звітності (GRI).

Незважаючи на поширення практики корпоративної соціальної відповідальності бізнесу серед великих компаній, єдине і загальноприйняте визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності відсутнє. Корпоративна соціальна відповідальність трактується по-різному: як "прийняття зобов'язань", тобто обов'язки компанії щодо дотримання встановлених законодавством і ринком правил роботи в умовах певних обмежень; як "специфічна діяльність", тобто внутрішня соціальна діяльність, підтримка власної соціальної інфраструктури; як "вклад в розвиток суспільства", тобто відповідальність в економічній, соціальній і екологічній сферах суспільства, включаючи благодійність і спонсорство, розвитку ділової етики, реалізації інтересів всіх ключових груп заінтересованих сторін. Всі ці трактування можна розглядати як різні елементи однієї системи корпоративної соціальної відповідальності в рамках інтегрованого підходу [20]. Корпоративна соціальна відповідальність в системі сучасного корпоративного управління акціонерним товариством є виконанням законодавчо встановлених норм та добровільним прийняттям додаткових обов'язків перед заінтересованими сторонами. Таким чином, законодавчо встановлені обов'язки розглядаються як необхідний нормативний мінімум, якого компанія повинна дотримуватись. Друга група зобов'язань – це додаткові обов'язки компанії, що виходять за законодавчо встановлені межі. Отже корпоративна соціальна відповідальність носить багаторівневий характер [21]. Базовий рівень припускає виконання наступних зобов'язань: своєчасна оплата податків, виплата заробітної платні, по можливості – надання нових робочих місць (розширення робочого штату). Другий рівень корпоративної відповідальності припускає забезпечення працівників адекватними умовами не тільки роботи, але і життя: підвищення рівня кваліфікації працівників, профілактичне лікування, будівництво житла, розвиток соціальної сфери. Третій, вищий рівень відповідальності, припускає добродійну діяльність.

До внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести: безпеку праці, стабільність заробітної платні, підтримку соціально значущої заробітної платні, додаткове медичне і соціальне страхування співробітників, розвиток людських ресурсів через повчальні програми і програми під-

готовки і підвищення кваліфікації, надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях. До зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести: спонсорство і корпоративну добродійність, сприяння охороні навколишнього середовища, взаємодію з місцевим співтовариством і місцевою владою, готовність брати участь в кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів) [21].

Один із обов'язків, які бере на себе компанія, яка приєдналася до Глобального договору – щорічно складати нефінансові звіти з економічних, екологічних і соціальних питань, зіставлені по обсягу з фінансовою звітністю. Найбільш обґрунтованою і поширеною системою підготування нефінансових звітів на цей час є Глобальна ініціатива по звітності (Global Reporting Initiative, GRI) і розроблений нею стандарт – керівництво по звітності у сфері стійкого розвитку [22].

Керівництво по звіту GRI включає економічні, соціальні і екологічні показники, що дозволяє оцінити рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії. Таким чином, у стандартний нефінансовий звіт акціонерного товариства на даний час, окрім економічного блоку, включають соціальний (якість трудових відносин, охорона праці і здоров'я працівників, благодійність і спонсорство) і екологічний блоки (екологічна політика, природоохоронні заходи, впровадження сертифікованих систем управління). Звіти компаній порівнюють також і із стандартами звітності GRI.

В Україні крупний бізнес все ще не освітлює корпоративну соціальну відповідальність. За даними Глобальної ініціативи по звітності в Україні [23] середній рівень відкритості компаній України склав 14%. Даний показник критично низький і свідчить про те, що найбільші українські компанії не є активними у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Всього лише 34 компанії мають на сайтах сторінки, присвячені їх соціально відповідальній діяльності. Найбільші компанії не готують нефінансові звіти. А у тих, хто звітує про не фінансову діяльність, переважають звіти по виконанню принципів Глобального Договору ООН і нефінансові звіти в довільній формі. АТ "Укрзалізниця" для забезпечення ефективного результату діяльності у вигляді росту іміджу і ділової репутації, розвитку прозорості Товариства для громадськості, підвищення інвестиційної привабливості, укріплення згуртованості трудового колективу, соціального вкладу в стійкий розвиток регіону присутності і країни в цілому, управління нефінансовими ризиками, зростання капіталізації Товариства необхідне запровадження нефінансової звітності щодо корпоративної соціальної відповідальності Товариства.

*Корпоративна взаємодія з дочірніми і залежними товариствами.* Взаємодія АТ "Укрзалізниця" з її дочірніми і залежними товариствами (надалі

ДЗТ) здійснюється в цілях: координації діяльності Товариства і ДЗТ в забезпеченні стабільного фінансового розвитку і прибутковості; виконань дочірніми і залежними товариствами покладених на них цілей і завдань; забезпечення захисту прав і інтересів Товариства і ДЗТ; підвищення інвестиційної привабливості Товариства і ДЗТ шляхом гарантування їх корпоративної прозорості, збалансованості і передбачуваності корпоративної політики; розробки і реалізації скоординованої і ефективною інвестиційної політики Товариства і ДЗТ; розвитку стосунків між акціонерами, органами управління і контролю Товариства і ДЗТ; створення умов для розвитку стосунків організацій залізничного транспорту з організаціями інших галузей економіки; підвищення ефективності взаємодії ДЗТ по всіх напрямках їх діяльності; розвиток взаємодії Товариства і ДЗТ з органами державного управління і органами місцевого самоврядування.

Результатами досягнення цілей взаємодії Товариства і ДЗТ є формування єдиної фінансової, інвестиційної, виробничо-господарської та науково-технічної політики щодо дочірніх і залежних товариств; визначення напрямів та порядку використання прибутку дочірніх і залежних товариств; затвердження планів виробничого та соціального розвитку дочірніх і залежних товариств.

АТ "Укрзалізниця" зацікавлена в ефективній діяльності дочірніх і залежних товариств і приймає участь в корпоративному управлінні ними. АТ "Укрзалізниця" повинна керувати дочірніми і залежними товариствами корпоративними методами, не допускаючи адміністративного втручання в їх діяльність. Такими методами є участь представників АТ "Укрзалізниця" в Загальних зборах акціонерів, Наглядових радах, в Ревізійних комісіях дочірніх і залежних товариств. При цьому доцільно забезпечити більшість представників Товариства в складах наглядових рад ДЗТ, формувати ревізійні комісії ДЗТ із представників Товариства.

Для акціонерних товариств, акції яких стовідсотково належатимуть АТ "Укрзалізниця", можуть бути прийняті методи і форми управління, що використовуються згідно із законодавчими і нормативними актами до управління корпоративними правами держави. Це стосується, наприклад, формування стратегічних цілей управління, планування і контролю реалізації стратегій розвитку дочірніх і залежних товариств; контролю фінансово-господарської діяльності; контролю операцій з активами; формування дивідендної політики; визначення порядку, коштів і напрямів інвестування в об'єкти; визначення критеріїв ефективності управління дочірніми і залежними товариствами; контролю за виконанням функцій управління в дочірніх і залежних акціонерних товариствах. При цьому прийняття рішень з боку Товариства щодо багатьох названих питань доцільно віднести до компетенції

Правління і наглядових рад ДЗТ, сформованих із представників Товариства.

Економічні відносини АТ "Укрзалізниця" та його дочірніх і залежних товариств, порядок взаємодії між ними, включаючи розподіл доходів (прибутку) від перевезень, розрахунки за послуги та роботи, інші розрахунки, пов'язані з централізованим постачанням товарно-матеріальних цінностей, незбереженням вантажу, пошкодженням об'єктів залізничного транспорту загального користування, ремонтом рухомого складу, виготовленням запасних частин, здійснюються з урахуванням єдиної технології роботи в порядку, що визначається АТ "Укрзалізниця".

Корпоративний секретар Товариства: контролює дотримання дочірніми і залежними товариствами норм і вимог законодавства, статутів і внутрішніх документів цих товариств; бере участь в реалізації процедур корпоративного управління в дочірніх і залежних товариствах, пов'язаних з реалізацією інтересів Товариства; забезпечує реалізацію прав Товариства як акціонера дочірніх і залежних товариств, зокрема за дорученням генерального директора Товариства: вносить пропозиції до порядку денного і по кандидатурах до виборних органів, формованих на загальних зборах акціонерів цих товариств; направляє вимоги про проведення позачергових загальних зборів, бере участь в зборах як представник Товариства, здійснює експертизу проектів рішень органів управління дочірніх і залежних товариств в частині питань корпоративного управління, доводить результати експертизи до представників Товариства в наглядових радах дочірніх і залежних товариств; може притягуватися для виконання повноважень корпоративного секретаря (секретаря наглядової ради, секретаря загальних зборів акціонерів) дочірніх і залежних товариств.

Регламентация процесу взаємодії Товариства і дочірніх і залежних товариств розкривається у внутрішньому нормативному документі Положення про корпоративну взаємодію АТ "Укрзалізниця" з дочірніми і залежними товариствами.

**Висновки.** Відтворення власності в акціонерному товаристві здійснюється шляхом підвищення капіталізації, одержання прибутку і використання його для розвитку самого акціонерного товариства та виплати дивідендів. Для організації цього процесу запроваджується система корпоративного управління, яка є невід'ємною складовою функціонування Товариства. Корпоративне управління в Товаристві представляє собою систему відносин між єдиним його Акціонером, Наглядовою радою, Правлінням, Ревізійною комісією та іншими заінтересованими сторонами, розподіл повноважень між ними і ефективну взаємодію. Корпоративне управління окреслює межі, в яких визначаються завдання Товариства, правила і процедури виконання цих завдань, здійснення контролю реалізації.

Система корпоративного управління в Товаристві будується на міжнародних і національних стандартах і найкращій практиці корпоративного управління, а її основними елементами є забезпечення захисту прав акціонерів, формування органів корпоративного управління, розкриття інформації і прозорість товариства, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна взаємодія з дочірніми і залежними товариствами.

Запроваджувана система корпоративного управління не є одноразовим заходом, вона повинна постійно оцінюватися та вдосконалюватися. Основні її положення, прийняті норми і правила повинні бути доведені до всіх заінтересованих сторін. Формовані правила і процедури корпоративного управління Товариства повинні бути прийняті більшою частиною ділового співтовариства, відповідати всесвітньо визнаним принципам, враховувати національні особливості і разом з тим узгоджуватися з особливостями утворення і підпорядкування Товариства. Цьому може сприяти наявність в Товаристві внутрішнього нормативного документу – Кодексу (принципів, правил) корпоративного управління акціонерного товариства "Українська залізниця", розробці якого слід приділити особливу увагу.

### Література

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР, 1999 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.corp-gov.ru/projects/principles-ru.pdf>
2. OECD Principles of Corporate Governance [Электронный ресурс]. – Organization for Economic Co-operation and Development, 2004. – Режим доступа: <http://www.nccg.ru/en/site.xp/057052050124.html>.
3. Положення про Державну комісію з цінних паперів та фондового ринку, затверджене Указом Президента України від 14 лютого 1997 року № 142/97 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.
4. Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку, затверджене Указом Президента України від 23 листопада 2011 року №1063/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.
5. Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України, погоджені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 2 червня 2002 року №8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ssmc.gov.ua/3/2/2002-06-02.190.txt>.
6. Принципы корпоративного управления, затверджені рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11 грудня 2003 року №571 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ssmc.gov.ua/7/1/>.
7. Проект нової редакції Принципів корпоративного управління, затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003 року №571, схвалений рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 24 січня 2008 року №52 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nssmc.gov.ua/user\\_files/content/805/1315570913.doc](http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/805/1315570913.doc).
8. Про затвердження зразкових Статуту та внутрішніх Положень відкритого акціонерного товариства, рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 08.04.2004 р. №123 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/law/13321>.
9. Паффер Ш. Корпоративное управление: поиск модели / Ш. Паффер, Д. МакКарти // Экономические стратегии. – 2004. – №2. – С. 48-52.
10. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07/print1346921712749987>
11. Типове положення про корпоративне управління відкритого акціонерного товариства, схвалене рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 02.07.2008 р. №737 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/law/show.php?number=1&txid=1325>.
12. Закон України "Про управління об'єктами державної власності" із змінами, від 21 вересня 2006 року № 185-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/185-16>.
13. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку формування та реалізації дивідендної політики держави", від 12 травня 2007 р. №702 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/702-2007-p/print1333443161193037>.
14. Указ Президента України "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 червня 2005 року "Про заходи щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні" та від 28 жовтня 2005 року "Про заходи щодо утворення гарантій та підвищення ефективності захисту права власності в Україні"", від 24 листопада 2005 року № 1648/2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1648/2005>.
15. Річний звіт НКЦПФР за 2013 рік. Рух ринку цінних паперів України до світових стандартів задля економічного зростання держави [Електронний ресурс]. – Київ, 2014. – Режим доступу: [http://nssmc.gov.ua/user\\_files/content/58/1402491205.pdf](http://nssmc.gov.ua/user_files/content/58/1402491205.pdf).
16. Руководство по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Нью-Йорк и Женева: Организация Объединенных Наций, 2006.

– Режим доступу: [http://koet.syktsu.ru/download/UNCTAD\\_raskritie.pdf](http://koet.syktsu.ru/download/UNCTAD_raskritie.pdf).

17. Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, затверджене рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 19.12.2006 р. № 1591, із змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0097-07>.

18. Методичні рекомендації щодо доступу акціонерів та інших заінтересованих осіб до інформації про акціонерне товариство, схвалені Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку від 26.01.2005 р. №27 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ssmc.gov.ua/3/2/2005-01-26.027.txt>.

19. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.csrjournal.com/lib/documentation/1498-globalnyjj-dogovor-oon.html>.

20. Канаева О.А. Корпоративная социальная ответственность: формирование концептуальных основ / О.А. Канаева // Вестник Санкт - Петербург. ун-та. Сер5. – 2009. – Вып.2. – С. 25-39.

21. Представительство ООН в Республике Беларусь. Глобальный договор. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://un.by/print/ru/undp/gcompact/res/csr.html>.

22. Устанавливая связь «Руководство по отчетности в области устойчивого развития» Глобальной инициативы по отчетности и сообщения о достигнутом прогрессе Глобального договора ООН [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/russian/making\\_the\\_connection\\_rus.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/russian/making_the_connection_rus.pdf).

23. В Украине определили наиболее прозрачные компании большого бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.csr-review.net/v-ukraine-opredelili-naibolee-prozrachnyie-kompanii-bolshogo-biznesa>.

### **Тараш Л.І., Буковський А.В. Основні засади функціонування публічного акціонерного товариства залізничного транспорту**

У статті, виходячи із особливостей утворення в процесі реформування залізничного транспорту країни публічного акціонерного товариства "Українська залізниця", визначено основні засади його функціонування. Доведено необхідність формування якісної системи корпоративного управління як невід'ємної складової функціонування товариства. Запропоновано основні елементи системи і їх змістовне наповнення.

*Ключові слова:* акціонерне товариство, особливості утворення, корпоративне управління, стандарти, найкраща практика, елементи системи, реальний зміст.

### **Тараш Л. И., Буковский А.В. Основные принципы функционирования публичного акционерного общества железнодорожного транспорта**

В статье, исходя из особенностей создания в процессе реформирования железнодорожного транспорта страны публичного акционерного общества "Украинская железная дорога", определены основные принципы его функционирования. Доказана необходимость формирования качественной системы корпоративного управления как неотъемлемой составляющей функционирования общества. Предложены основные элементы системы и их содержательное наполнение.

*Ключевые слова:* акционерное общество, особенности создания, корпоративное управление, стандарты, наилучшая практика, элементы системы, реальное содержание.

### **Tarash L.I., Bukovskyi A.V. Basic principles of operation of a public joint-stock company of railway transport**

Taking into account specific features of creation of public joint-stock company "Ukrainian Railways" in the process of reforming country's railway transport, the paper defines basic principles of its operation. The necessity of forming a high-quality corporate governance system as an integral part of society's functioning is proved. The main elements of the system are offered, and their substantive content is described.

*Keywords:* joint-stock company, features of creation, corporate governance, standards, best practices, elements of system, real content.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2014

Прийнято до друку 10.09.2014