

ЛЕКЦІЯ 2. ПОСАДОВІ ОСОБИ ТА ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА.

1. Загальні збори акціонерів.
2. Наглядова рада АТ.
3. Виконавчий орган АТ.
4. Корпоративний секретар АТ.
5. Ревізійна комісія АТ.

1. Загальні збори акціонерів

Вищим органом управління АТ є загальні збори акціонерів (ЗЗА), у яких мають право брати участь усі його акціонери незалежно від кількості і виду акцій, що їм належать. До виключної компетенції загальних зборів акціонерів належить:

- 1) внесення змін до статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного капіталу;
- 2) обрання членів спостереженої ради, а також утворення і відкликання виконавчого та інших органів товариства;
- 3) затвердження річної фінансової звітності, розподіл прибутку і збитків товариства;
- 4) рішення про ліквідацію товариства.

Але на практиці до виключної компетенції загальних зборів статутом товариства може бути також віднесене вирішення інших питань, зокрема:

- визначення основних напрямів діяльності АТ;
- створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;
- винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів

- товариства, визначення організаційної структури товариства;
- вирішення питання про придбання акціонерним товариством акцій, що випускаються ним;
 - визначення умов оплати праці посадових осіб акціонерного товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
 - затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує вказану у статуті товариства;
 - прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Загальні збори визнаються правомочними, якщо в них беруть участь акціонери, що мають відповідно до статуту товариства більш як 60% голосів. Рішення загальних зборів приймаються більшістю не менш як у 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах, щодо внесення змін до статуту товариства; ліквідації товариства. З інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів акціонерів, які беруть участь у зборах. Загальні збори скликаються не рідше одного разу на рік. Позачергові збори акціонерів скликаються у разі неплатоспроможності товариства, а також за наявності обставин, визначених у статуті товариства, та в будь-якому іншому випадку, якщо цього вимагають інтереси акціонерного товариства в цілому.

Реєстрація акціонерів - власників акцій на пред'явника здійснюється на підставі пред'явлення ними цих акцій (сертифікатів акцій) або виписок з рахунку у цінних паперах. Право участі у загальних зборах акціонерів мають особи, які є власниками акцій на день проведення загальних зборів (крім випадку проведення установчих зборів). Довіреність на право участі та голосування на загальних зборах акціонерів може бути посвідчена реєстратором або правлінням акціонерного товариства.

Акціонери, які володіють у сукупності більш як 10 відсотками голосів, та/або Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку

можуть призначати своїх представників для контролю за реєстрацією акціонерів для участі у загальних зборах, про що вони до початку реєстрації письмово повідомляють виконавчий орган акціонерного товариства. На жаль, контроль за ходом реєстрації акціонерів або їх представників для участі у загальних зборах здійснюється лише у 74% АТ. Так, за результатами опитувань реєстрацію акціонерів, які прибули для участі у загальних зборах акціонерів, незалежний реєстратор проводив лише у 41% АТ. У решті випадків ці повноваження було делеговано мандатній комісії затвердженій рішенням правління.

Практика застосування різних способів голосування, оскільки застосування тих чи інших процедур голосування впливає на можливості суб'єктів корпоративного контролю забезпечити реалізацію власних інтересів. Результати опитувань свідчать, що процедура таємного голосування у вітчизняних АТ застосовується ще недостатньо широко, зокрема, у середньому, лише у 40% АТ, а найбільш поширеною є процедура голосування через підняття карток.

2. Наглядова рада АТ

Ефективне корпоративне управління потребує наявності у корпоративній структурі товариства дієвої, незалежної наглядової ради та ефективного виконавчого органу (менеджменту), раціонального та чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності і контролю. Компетенція органів товариства визначається у статуті товариства. При цьому доцільно визначати у статуті перелік повноважень, що належать до виключної компетенції кожного органу та затверджувати внутрішні нормативні положення про ці органи.

Система корпоративного управління повинна створювати необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між наглядовою радою та виконавчим органом.. Обов'язок органів товариства

щодо обміну інформацією повинен бути детально обумовлений у його внутрішніх документах.

Органи управління товариства та їх посадові особи повинні діяти добросовісно та розумно в інтересах товариства. Результати діяльності товариства залежать від чесного, добросовісного та сумлінного виконання посадовими особами органів товариства своїх обов'язків. Товариство, що має на меті здобути довіру інвесторів, повинно створити належні внутрішні механізми для запобігання шахрайському вилученню активів товариства чи іншим діям з боку посадових осіб товариства, що суперечать інтересам товариства.

Основним призначенням **наглядової ради в АТ** є контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав акціонерів товариства. В АТ, яке налічує понад 50 акціонерів, створення ради обов'язкове. Статутом АТ, за рішенням загальних зборів акціонерів на раду може бути покладено виконання окремих функцій, що належать до компетенції загальних зборів.

Наглядова рада здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав усіх акціонерів. Рада щорічно звітує перед загальними зборами про свою роботу.

До основних функцій наглядової ради належать:

- забезпечення реалізації та захисту прав акціонерів;
- ухвалення стратегії товариства, затвердження річного бюджету, бізнес-планів товариства та здійснення контролю за їх реалізацією;
- затвердження умов договорів, що укладаються з головою та членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди та визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу;
- здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, у т. ч. забезпечення підготовки повної та достовірної публічної інформації про товариство;
- здійснення контролю за виявленням, запобіганням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів товариства,

у т.ч. використання майна товариства в особистих інтересах та укладення угод з пов'язаними особами.

Члени наглядової ради обираються та відкликаються загальними зборами товариства. Порядок формування наглядової ради повинен передбачати можливість для всіх акціонерів, у тому числі дрібних, пропонувати кандидатури до складу наглядової ради.

Перед виборами членів наглядової ради товариства акціонерам повинна надаватись підготовлена комітетом з питань призначень та винагород інформація про кандидатів, яка повинна, зокрема, містити такі відомості: освіта та професійна підготовка; досвід роботи, у тому числі на керівних посадах; останнє місце роботи із зазначенням посади; наявність суттєвих зв'язків з товариством, його виконавчим органом або крупним акціонером. Члени наглядової ради повинні володіти знаннями, кваліфікацією та досвідом, необхідними для виконання своїх посадових обов'язків та мати можливість присвятити роботі у наглядовій раді достатню кількість часу. Критерії підбору кандидатів у члени наглядової ради повинні визначатись у внутрішніх документах товариства.

На сьогодні у більшості АТ України у внутрішніх положеннях АТ відсутні вимоги до кваліфікації, освіти, віку, особистих якостей членів наглядових рад. Внутрішні нормативні документи 38% АТ взагалі не містять ніяких вимог до членів наглядових рад, у жодного АТ - не обмежують граничний вік перебування членів наглядової ради на посаді.

Водночас, окремі вимоги до членів наглядової ради внутрішніми нормативними документами все ж таки передбачено. Так, мати галузеві знання та досвід роботи на підприємствах галузі вимагають внутрішні нормативні документи 35% АТ, стільки ж – знання у сфері фінансів та менеджменту. У 42% АТ від членів наглядової ради вимагається, у першу чергу, бути чесною, відповідальною та порядною людиною. Тільки 31% АТ висували вимоги до членів наглядових рад щодо відсутності конфлікту інтересів, тобто суперечності між особистими інтересами посадової особи

або пов'язаних з нею осіб та обов'язком діяти в інтересах АТ.

Слід зазначити, що кодексами корпоративного управління, законодавчими актами інших країн до членів рад директорів висуваються значно ширші вимоги. Наприклад, Основні принципи та директиви CalPERS (США) вимагають від членів ради досвіду у галузях бухгалтерії або фінансів, міжнародних ринків, досвіду у бізнесі або менеджменті, знань клієнтської бази, вміння реагувати на кризові ситуації, навичок лідерства та стратегічного планування. А другий принцип Директиви з рекомендованої практики корпоративного управління Австралійської асоціації інвестиційних менеджерів вимагає від ради щорічного перегляду набору навичок, досвіду та інших якостей, що висуваються до членів ради.

Правовідносини між товариством та членами наглядової ради повинні базуватись на положеннях укладених між ними цивільно-правових угод. Положення цивільно-правових угод, що визначають взаємні права та обов'язки, порядок оплати, систему заохочень, відповідальність сторін, порядок та наслідки припинення правовідносин. Слід зазначити, що міжнародна практика компенсаційної політики щодо членів рад директорів свідчить, що значну частку компенсацій вони мають отримувати акціями, що на сьогодні ще не характерне для вітчизняних АТ.

Основними причинами не забезпечення реалізації менеджерами в повній мірі інтересів власників корпорацій є:

- розбіжність уявлень про достатній розмір компенсації затрачених менеджерами зусиль у власників та менеджерів корпорації;
- різні очікування менеджерів і власників корпорації щодо рівня адміністративних витрат на забезпечення діяльності менеджерів (оформлення офісів, транспортні витрати та ін.);

Результати опитувань в українських АТ свідчать, що винагорода виплачувалась лише 61% членів рад, у тому числі фіксованою сумою - у 26% АТ, у решті АТ – встановлюється рішеннями загальних зборів акціонерів. А у 9% АТ застосовувалися інші схеми винагороди (наприклад, на рівні 30% до

винагороди голови правління та ін.) Питання компенсаційної політики щодо посадових осіб АТ є дискусійним в усіх країнах світу. Контролювати рівень винагороди посадових осіб АТ можна, але більш перспективним з точки зору досягнення цілей контролю є вжиття наступного комплексу заходів:

- загальні збори акціонерів повинні затверджувати „компенсаційний пакет” для посадових осіб АТ;
- у „компенсаційному пакеті”, який затверджуватиметься зборами, мають бути передбачені не тільки заробітна плата, премії, матеріальні допомоги і т. ін., але й інші соціальні послуги, які за рахунок АТ отримуватиме посадова особа (оплата лікування, відпочинку та ін.)
- „компенсаційний пакет” має складатися з двох частин: базової і додаткової. Базова компенсація має бути визначена фіксованою сумою, а додаткова – у відсотках, які залежать від досягнення АТ певних показників (не менше 5 базових: зростання прибутковості, ліквідності, обсягів реалізації продукції, власного капіталу, зменшення заборгованості (як кредиторської, так і дебіторської)).

Важливим питанням досягнення ефективності корпоративного управління є **забезпечення незалежності наглядової ради**. З цією метою до складу ради доцільно включати незалежних членів, які повинні складати принаймні (одну четверту) частину від повного кількісного складу наглядової ради. Незалежним вважається член наглядової ради, який не має будь-яких суттєвих ділових, родинних чи інших зв'язків з товариством, членами його виконавчого органу або крупним акціонером товариства і не є представником держави. Чинним законодавством України не передбачено можливість введення до складу ради незалежного члена. Тому для включення незалежного члена до складу ради необхідно, щоб він придбав 1 акцію товариства.

Не може вважатись "незалежним" член наглядової ради, який:

- є у даний час чи був протягом останніх 3 років головою чи членом виконавчого органу товариства, посадовою особою органів

управління дочірніх підприємств товариства;

- є пов'язаною особою товариства чи осіб, які є сторонами по зобов'язаннях з товариством, сукупний обсяг яких протягом року перевищує 5 % балансової вартості активів товариства станом на початок фінансового року;
- отримує від товариства будь-які доходи, за винятком доходів у вигляді винагороди за виконання функцій члена наглядової ради та доходів, що випливають з права власності на належні йому акції товариства;
- є власником більше ніж 5 % акцій товариства (самостійно або разом з пов'язаними особами);
- є представником держави.
- має зв'язки із фірмами, які надають АТ, його філіям, дочірнім підприємствам консультативні, аудиторські послуги;
- має зв'язки зі значними клієнтами або постачальниками АТ або їх філіями, представництвами, дочірніми підприємствами;
- має зв'язки з неприбутковими організаціями, які одержали значні внески від АТ, його філій, дочірніх підприємств;
- має родинні зв'язки з будь-якою особою, описаною у попередніх пунктах.

Забезпечення наглядової ради товариства необхідною інформацією є однією з вирішальних передумов належного виконання нею своїх завдань. Право наглядової ради на доступ до інформації, а також обов'язок органів товариства щодо надання інформації повинні бути детально обумовлені у його внутрішніх документах.

Основною організаційною формою роботи наглядової ради є засідання, які рада має проводити регулярно. В Україні на практиці це в середньому означає 4 засідання на рік, хоча є досить багато рад, які проводять засідання й щомісячно. Порядок скликання та проведення засідань наглядової ради повинен бути закріплений у внутрішньому положенні товариства. У даному

положенні доцільно передбачити обов'язок участі у засіданнях наглядової ради членів виконавчого органу на вимогу наглядової ради. Залежно від кількісного складу та функцій наглядової ради, у складі ради доцільно формувати постійні та тимчасові комітети наглядової ради.

Постійні комітети допомагають раді подолати недостатню поінформованість, яка може бути наслідком епізодичної участі членів ради у діяльності компанії, та розглядати питання, які потребують більш детального та глибокого вивчення (наприклад, комітет стратегічного планування, комітет з питань фінансів та інвестицій, комітет з корпоративного управління). З метою запобігання виникненню конфлікту інтересів у посадових осіб товариства, створюються аудиторський комітет та комітет з питань призначень та винагород.

Тимчасові комітети утворюються радою у разі необхідності для координації окремих питань діяльності товариства, зокрема, для вивчення наслідків потенційної реорганізації товариства, проведення службових розслідувань за фактами зловживань посадових осіб тощо.

Наглядова рада повинна мати право, у разі необхідності, приймати рішення про укладення угод стосовно надання наглядовій раді професійних консультаційних послуг (юридичних, аудиторських тощо); кошторис витрат наглядової ради повинен передбачати наявність відповідних ресурсів для оплати таких послуг.

Особливу важливість для здійснення належного корпоративного контролю має питання забезпечення справедливого голосування на засіданнях наглядової ради. Так, якщо на загальних зборах акціонерів діє правило „1 акція = 1 голос”, то на засіданнях СР рішення приймаються простою більшістю голосів незалежно від того, який пакет акцій належить тому чи іншому акціонеру. У зв'язку з цим важливим стає питання забезпечення представництва у СР інтересів різних груп акціонерів.

Зважаючи на вищевикладене, можемо запропонувати наступні **правила формування кількісного складу наглядової ради та забезпечення**

представництва у ній інтересів різних груп акціонерів:

1. Кількість членів наглядової ради не повинна бути меншою за 5 осіб і більшою за 15 осіб, а також має бути непарною і визначатися для кожного АТ, виходячи з середньорічних (за три останні роки) обсягів реалізації товарів, робіт, послуг. Для компаній, щорічні обсяги реалізації продукції яких перевищують 20 млн грн., кількість членів наглядової ради має бути не меншою за 9 осіб.

2. Кількість членів наглядової ради має бути достатньою для розподілу між ними обов'язків щодо контролю за основними функціональними сферами діяльності АТ.

3. Представництво акціонерів у наглядової ради має бути пропорційним розподілу статутного фонду між основними власниками за умови збереження обов'язкової квоти для дрібних акціонерів.

4. Акціонер, який володіє понад 5% акцій АТ, має право внести до порядку денного засідань загальних зборів акціонерів питання щодо обрання до наглядової ради свого представника.

5. Дрібні акціонери мають у наглядовій раді своїх представників: не менше двох, якщо загальна кількість фізичних осіб-власників акцій перевищує 1000 осіб, і не менше трьох представників – якщо кількість фізичних осіб-власників акцій перевищує 10000 осіб. При чому один представник обов'язково має працювати в АТ.

Запровадження вищезазначеного порядку формування наглядової ради дозволить забезпечити врівноваження інтересів зацікавлених груп при голосуванні на засіданнях наглядової ради, де пакет акцій, який належить члену ради не має значення. Адже на сьогодні, якщо власник контрольного пакету акцій має у раді одного представника, а членів ради 5 осіб, то голосування в інтересах основного власника може бути заблоковано.

3. Виконавчий орган товариства

Виконавчим органом АТ, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є правління або інший орган, визначений статутом. Виконавчий орган вирішує всі питання діяльності АТ, крім тих, що віднесені до компетенції загальних зборів і ради товариства. Виконавчий орган є підзвітним загальним зборам і наглядовій раді та організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) чи одноособовим (директор, генеральний директор).

Завдання виконавчого органу полягає у здійсненні керівництва поточною діяльністю товариства, що передбачає його відповідальність за реалізацію цілей, стратегії та політики товариства. Виконавчий орган розробляє та узгоджує зі наглядовою радою проекти річного бюджету та стратегії товариства, самостійно розробляє та затверджує поточні плани та оперативні завдання товариства та забезпечує їх реалізацію. Порядок формування та функціонування виконавчого органу доцільно детально врегулювати у внутрішніх положеннях товариства.

Розмір та форма винагороди членів виконавчого органу визначаються наглядовою радою (за рекомендацією комітету наглядової ради з питань призначень та винагород). Розмір винагороди членів виконавчого органу повинен бути співвідносним з результатами діяльності товариства. Інформація про індивідуальний або сукупний розмір та форму винагороди членів виконавчого органу, кількість акцій, якими він (вона) володіє, повинна оприлюднюватися у річному звіті. При визначенні політики щодо оплати праці членів виконавчого органу потрібно обов'язково враховувати, що оплата праці є одним з основних засобів, за допомогою яких члени виконавчого органу отримують стимул до якісного виконання своїх обов'язків.

На вимогу наглядової ради, але не рідше одного разу на три місяці, виконавчий орган повинен подавати наглядовій раді у письмовій формі звіт про фінансово-господарський стан товариства та хід виконання накреслених планів та завдань. Крім цього, виконавчий орган зобов'язаний своєчасно

надавати членам наглядової ради на їх вимогу повну та достовірну інформацію, необхідну для належного виконання наглядовою радою своїх функцій. За підсумками року виконавчий орган повинен звітувати перед загальними зборами про свою діяльність та загальний стан товариства. Оцінка діяльності виконавчого органу в цілому та окремих його членів повинна здійснюватися наглядовою радою на регулярній основі.

Об'єктивним критерієм оцінки діяльності виконавчого органу є показники фінансово-господарської діяльності товариства та його успіх у реалізації визначених цілей та стратегії. Під час оцінки діяльності членів виконавчого органу повинні враховуватись індивідуальний внесок кожного члена в діяльність товариства, їх управлінські здібності, лояльність до товариства тощо. Критерії оцінки діяльності виконавчого органу повинні визначатись наглядовою радою або комітетом наглядової ради з питань призначень та винагород.

4. Корпоративний секретар АТ

Одна з головних особливостей і протиріч системи корпоративного управління полягає у тому, що вищий орган управління - загальні збори акціонерів – мають найбільші владні повноваження, і водночас найменший доступ до оперативної, точної, повної і об'єктивної інформації про результати діяльності та реальний стан справ у АТ. Крім того, акціонери вимушені погоджуватися з тим, що надана для розгляду на загальних зборах інформація пройшла повну обробку з боку правління компанії, а отже, у більшості випадків, це саме та інформація, яку виконавчий орган вважав за необхідне представити, у тому вигляді, який влаштовував надавача інформації, а не враховував індивідуальні потреби та інтереси конкретного одержувача.

Звичайно, найбільша кількість повноважень у АТ віднесена до компетенції загальних зборів, значно менше – наглядової ради. Однак,

засідання наглядової ради проводяться у середньому 7 разів на рік, лише у третині АТ щомісячно. Вирішити проблему забезпечення безперервності корпоративного управління та контролю в АТ покликаний **КОРПОРАТИВНИЙ СЕКРЕТАР** (або директор по зв'язкам з інвесторами) - посадова особа АТ, підзвітна акціонерам, основною задачею якої є забезпечення безперервності управління взаємовідносинами між суб'єктами корпоративних відносин з метою збалансування їх інтересів. Для реалізації цієї задачі корпоративний секретар АТ здійснює три основні групи функцій: організаційну, координаційну, наглядову, які, є складовими головної функції корпоративного секретаря - модератора взаємовідносин між суб'єктами корпорації.

Корпоративний секретар - це арбітр, посадова особа, покликана виступати посередником у взаємовідносинах між різними суб'єктами корпорації у процесі реалізації ними власних інтересів щодо управління АТ з метою збалансування цих інтересів.

Введення до структури АТ посади КС викликане необхідністю:

- 1) забезпечення принципу безперервності корпоративного управління та контролю;
- 2) комплексної організації в АТ системи розкриття інформації, що дозволить акціонерам та потенційним інвесторам об'єктивно оцінювати фінансово-економічний стан АТ, приймати раціональні рішення щодо подальшого утримання цінних паперів АТ або при голосуванні на загальних зборах;
- 3) моніторингу за дотриманням посадовими особами АТ прав акціонерів, принципів корпоративного управління.

Введення у багатьох країнах світу до організаційної структури корпорації такої адміністративно-управлінської посади, як корпоративний секретар, було адекватною відповіддю на зміни умов середовища, а саме наслідком зростання інформаційних потреб інвесторів, що змусило компанії поліпшувати корпоративне управління, покращувати якісний бік взаємодії з

акціонерами, особливо дрібними, і збільшувати бюджети на утримання служб, робота яких забезпечує підвищення довіри інвесторів до компанії, і, як наслідок, зростання курсу акцій.

Принципи корпоративного управління України також рекомендують запроваджувати посаду КС для ефективного організаційного та інформаційного забезпечення діяльності органів управління АТ, належного інформування акціонерів та зацікавлених у його діяльності осіб.

У США загальне коло обов'язків корпоративного секретаря за останнє десятиріччя розширилося майже вдвічі, а саме на 78%. Більшість КС у США мають п'ять основних обов'язків:

- узагальнення ринкової інформації, включаючи ситуацію на фондовому ринку;
- забезпечення зв'язків з інвесторами (акціонерами та власниками облігацій);
- проведення порівняльного аналізу з роботою інших (рівних) компаній;
- дослідження діяльності компаній – конкурентів;
- підготовка прогнозів щодо реакції ринку на заплановані злиття, поглинання та інші заходи з реструктуризації.

Отже, робота корпоративного секретаря у світі вже стала звичайним явищем, визнається важливою для посилення довіри інвесторів до цінних паперів. Однак, в Україні призначення в АТ спеціальних осіб чи структурних підрозділів відповідальних за взаємодію з акціонерами та/чи інвесторами ще не набуло широкої практики - спеціальний відділ чи корпоративний секретар працюють лише у 61% АТ. При цьому витрати на введення посади корпоративного секретаря мінімально становлять лише 31 тис. грн. на перший рік.

Чітко не визначеним у нормативних документах ДКЦПФР є питання, чи повинен корпоративний секретар бути акціонером, чи ні. На нашу думку, це не є принциповим, оскільки зацікавленість корпоративного секретаря у кінцевих результатах роботи АТ обумовлена правом власності на акції

товариства, не впливає на якість та необхідність виконання ним своїх основних функцій. У рамках чинного на сьогодні законодавства України можливими є три варіанти введення посади корпоративного секретаря до організаційної структури управління:

1-й варіант: функції корпоративного секретаря покладено на заступника голови правління зі зв'язків з інвесторами, корпоративний секретар має можливість забезпечувати здійснення організаційної та координаційної функції. Але через його залежність від голови правління виникнуть проблеми: з наданням об'єктивної й повної інформації акціонерам; інформуванням загальних зборів про кількість та суть питань, які ставилися у зверненнях акціонерів; незалежним наглядом за дотриманням правлінням принципів і міжнародних стандартів корпоративного управління, інтересів дрібних акціонерів.

2-й варіант: корпоративний секретар є незалежною посадовою особою підзвітною наглядовій раді та загальним зборам акціонерів, здійснення основних функцій корпоративного секретаря на належному рівні є лише питанням сумлінного виконання своїх обов'язків самим секретарем, оскільки об'єктивно існуючих бар'єрів для здійснення організаційної, координаційної та наглядової функцій нами не має. Однак, у корпоративного секретаря можуть виникнути проблеми з організацією роботи, зокрема у фінансових аспектах, а також у координації з іншими структурними підрозділами корпорації з метою отримання повної і об'єктивної інформації про результати роботи АТ.

3-й варіант: відділ зі зв'язків з акціонерами є структурним підрозділом АТ, підпорядкованим одному з членів правління або особисто його голові, виникає комплекс проблем, аналогічних першому варіанту, пов'язаних з незалежною та неупередженою позицією відділу у питаннях, віднесених до його компетенції. Також постає проблема низького статусу відділу для забезпечення належного рівня координації роботи органів управління АТ, а також неможливості впливу на посадових осіб АТ з метою практичної

реалізації розроблених пропозиції щодо покращання рівня корпоративного управління та взаємодії з інвесторами.

Питання обрання корпоративного секретаря має відноситися до компетенції загальних зборів, які є вищим органом управління АТ і тільки на них можлива присутність дрібних акціонерів.

Корпоративний секретар призначається для допомоги наглядовій раді й правлінню у ефективному запровадженні належної практики корпоративного управління, відповідної потребам компанії та міжнародним стандартам. Сукупність можливих функцій корпоративного секретаря можна поділити на три основні групи функцій - організаційну, координаційну та наглядову.

Організаційна функція полягає у:

- підготовка відповідей на запити акціонерів;
- ведення обліку звернень акціонерів;
- організація роботи наглядової ради, в т.ч. ведення і зберігання розширених протоколів її засідань;
- організація надання акціонерам та інших зацікавленим особам суттєвої інформації про АТ, узагальнення і ведення обліку наданої інформації;
- підготовка інформації та звітів ДКЦПФР;
- участь у підготовці загальних зборів акціонерів;
- підготовка звітів про власну роботу.

Координаційні функції корпоративного секретаря зводяться до:

- забезпечення координації роботи наглядової ради з іншими органами управління АТ;
- координація процесів обміну інформацією між органами управління АТ, акціонерами та потенційними інвесторами, забезпечення при цьому захисту інформації з обмеженим доступом;
- узгодження порядку денного засідань загальних зборів, наглядової ради з акціонерами та іншими зацікавленими особами;
- координація роботи структурних підрозділів АТ щодо підготовки загальних зборів, засідань наглядової ради;

➤ координація PR-заходів компанії, роботи з пресою.

Наглядові функції корпоративного секретаря це:

➤ ініціювання та контроль впровадження найкращої практики корпоративного управління в АТ;

➤ нагляд за дотриманням посадовими особами АТ принципів корпоративного управління та внутрішніх нормативних документів АТ;

➤ надання консультацій наглядовій раді з проблемних питань впровадження найкращої практики корпоративного управління, забезпечення дотримання вимог нормативних актів щодо прав акціонерів;

➤ узагальнення та доведення до наглядової ради інформації про найкращі приклади з практики корпоративного управління в інших компаніях країни та світу;

➤ моніторинг конфліктів інтересів.

Важливо, щоб корпоративний секретар не дублював функції інших посадових осіб або відділів корпорації, а виконував додаткові обов'язки по забезпеченню зв'язків з акціонерами та інвесторами і координував роботу органів управління АТ з цього питання. Зокрема, у перервах між засіданнями наглядової ради та загальними зборами саме корпоративний секретар є тією посадовою особою АТ, до якої мають звертатися акціонери, і яка забезпечує безперервність корпоративного управління та контролю.

Введення посади корпоративного секретаря вимагає внесення змін до Статуту АТ, отже, його права та функціональні обов'язки можуть бути різними у кожному АТ, і залежать, у першу чергу, від переліку закріплених за наглядовою радою функцій та ефективності її роботи.

До обов'язків корпоративного секретаря може бути віднесено забезпечення у строки, встановлені чинним законодавством та внутрішніми положеннями АТ, повідомлення акціонерів про проведення загальних зборів, а також надання акціонерам, які висловили таке бажання, матеріалів необхідних для участі в обговоренні питань порядку денного. Це дозволить у повній мірі забезпечити реалізацію акціонерами одного зі своїх базових прав

– права голосу на загальних зборах, тобто, зробити свідомий вибір на користь того чи іншого рішення з питань порядку денного.

З метою встановлення в АТ ефективного та прозорого порядку документообігу, чіткого дотримання порядку організації роботи органів управління, корпоративний секретар виконує функції секретаря загальних зборів, наглядової ради та виконавчого органу. Ведення корпоративним секретарем точних та детальних протоколів засідань органів управління АТ є важливою передумовою забезпечення прозорості діяльності АТ, оскільки на засіданнях наглядової ради розглядаються питання, що впливають на ціну акцій компанії, а позиція кожного члена ради з того чи іншого питання не тільки свідчить, з точки зору яких інтересів вони діють, але й надає акціонерам можливість у подальшому більш зважено підходити до переобрання чи призначення на посади тих чи інших членів ради. Тому у протоколі засідань корпоративний секретар повинен фіксувати позицію кожного члена наглядової ради з кожного питання порядку денного.

При розробці посадових обов'язків корпоративного секретаря та внутрішніх нормативних документів АТ (наприклад, Положення про корпоративного секретаря АТ) необхідно враховувати, що за рекомендаціями міжнародних експертів до **прав корпоративного секретаря має бути віднесено також:**

1) надавати власні пропозиції з питань, які вносяться до порядку денного засідань наглядової ради;

2) відповідати за надання напередодні засідань наглядової ради кожному її члену пакету матеріалів, необхідних для глибокого розгляду та вивчення всіх питань порядку денного;

3) вимагати від кожного члена наглядової ради висловлювати свою позицію з кожного питання, що розглядається, та її причини, та відобразити цю позицію у протоколі засідання;

4) забезпечити підписання офіційного протоколу засідання кожним членом наглядової ради.

Координаційна функція корпоративного секретаря, яка полягає у забезпеченні зв'язку наглядової ради з іншими органами управління АТ, акціонерами та інвесторами, у т.ч. надання їм інформації та забезпечення її обміном між органами управління, контроль за захистом інформації з обмеженим доступом - у США, Канаді, Великобританії - це основна функція корпоративного секретаря, який виступає посередником у зв'язках між наглядовою радою, правлінням та акціонерами.

Принципи корпоративного управління України відносять до основних обов'язків корпоративного секретаря надання своєчасної та достовірної інформації про АТ органам управління АТ та акціонерам, забезпечення зв'язку з акціонерами, у т.ч. роз'яснення останнім їх прав та розгляд їх звернень, у яких йдеться про порушення таких прав.

Важливим обов'язком корпоративного секретаря виступає забезпечення зв'язків з інвесторами (акціонерами, власниками облігацій, потенційними інвесторами), які отримують інформацію про компанію з різних джерел: з офіційно оприлюдненої звітності, публікацій у пресі та ін. Тому корпоративний секретар має приймати участь у заходах, які здійснюються прес-службою компанії. Саме корпоративний секретар відповідає за правильність надання інформації у формі та способом доступним для всіх акціонерів або інших інвесторів, які прагнуть отримати таку інформацію. Це не тільки сприяє збільшенню прозорості діяльності АТ, але й підвищує зацікавленість інвесторів, допомагає запобігти використанню інсайдерської інформації в інтересах однієї з груп акціонерів або наданню переваг одним акціонерам перед іншими.

Корпоративний секретар має вести власний розділ на Інтернет-сторінці АТ, де, зокрема, розміщувати відповіді на питання, які найчастіше ставлять у запитах акціонери, публікувати інформаційні матеріали, які стосуються позиції керівництва компанії щодо проблем АТ і широко обговорюються у засобах масової інформації, а також оприлюднювати стратегічні плани розвитку компанії, що може зацікавити інвесторів. На сьогодні на Інтернет-

сторінках досліджених АТ розділ, присвячений роботі корпоративного секретаря, взагалі відсутній. Крім вищезгаданих обов'язків до функцій корпоративного секретаря має бути віднесена робота з новими членами наглядової ради. Зокрема, їх необхідно не тільки ознайомити з колом обов'язків, але й переконати у важливості їх роботи для забезпечення прав акціонерів.

Корпоративний секретар повинен щорічно звітувати про проведену роботу на загальних зборах акціонерів, що також є важливою складовою частиною його роботи по налагодженню ефективного діалогу з інвесторами.

Оскільки корпоративний секретар відіграє значну роль у компанії, до людини, яка обіймає цю посаду, мають висуватися так само і високі вимоги, які стосуються не лише кваліфікації чи освітнього рівня, але і поведінки; корпоративний секретар повинен мати гарні комунікаційні навички, глибокі знання особливостей ведення бізнесу у галузі, де працює компанія, відповідного нормативно-правового поля її діяльності, корпоративного управління, сумлінно і професійно виконувати свої обов'язки. Принципи корпоративного управління України встановлюють, що корпоративний секретар повинен володіти необхідними для виконання завдань знаннями, бездоганною репутацією, а також користуватися довірою з боку акціонерів.

Корпоративний секретар повинен мати належну освіту (вищу юридичну або економічну), бажано у галузі корпоративного управління. Наприклад, у Великобританії корпоративний секретар повинен мати юридичну або бухгалтерську освіту, у Росії - володіти ґрунтовними знаннями нормативно-правової бази функціонування АТ, корпоративного управління, мати навички організації взаємодії АТ з громадськістю.

Корпоративний секретар взаємодіє з різними групами акціонерів, інвесторів, тому він повинен викликати довіру у них не тільки завдяки своїм особистим якостям чи кваліфікаційному рівню, але мати репутацію чесної людини. У багатьох країнах світу законодавством встановлено стандарти поведінки членів наглядової ради та інших посадових осіб АТ, а також

кваліфікаційні вимоги до них. Зокрема, корпоративний секретар повинен дотримуватися таких основних принципів:

- „обов’язку належної турботливості”, що передбачає виконання ним своїх обов’язків на найвищому професійному рівні;

- „обов’язку відданості”, що передбачає надання переваги інтересам АТ, а не власним, уникнення прямих чи опосередкованих конфліктів інтересів і нерозголошення інформації, яка є комерційною таємницею АТ.

Таким чином, введення посади корпоративного секретаря в АТ є вагомим інструментом підвищення ефективності корпоративного контролю, зростання інвестиційної привабливості акціонерних товариств України.

5. Ревізійна комісія АТ

Основна спрямованість корпоративного контролю полягає у тому, аби створити такі умови управління фінансово-господарською діяльністю АТ, встановити такі обмеження для діяльності суб'єктів корпоративного контролю, які дозволять попередити можливі порушення чинного законодавства, корпоративних стандартів, і запобігти порушенню балансу інтересів суб'єктів корпоративних взаємовідносин і уникнути загроз їх інтересам. Таким чином, більшість заходів корпоративного контролю можна віднести до попереднього і поточного контролю.

У системі корпоративного управління **функції зі здійснення наступного контролю за фінансово-господарською діяльністю правління покладено на ревізійну комісію**, підзвітну вищому органу управління АТ – загальним зборам акціонерів, які обирають до її складу **виключно акціонерів, що не можна вважати позитивним моментом**. Ревізійні комісії можуть діяти як колегіальний орган, або як одноособовий - ревізор.

В інших країнах світу, функції і підпорядкованість органу, повноваження якого ідентичні ревізійній комісії, відрізняються. Найчастіше, це аудиторський комітет підпорядкований раді директорів (фактично

наглядовій раді), до складу якого входять також незалежні директори .

Ревізійна комісія є органом внутрішнього фінансового контролю, на відміну від зовнішнього, який здійснюється державними (податковими, контрольно-ревізійними тощо) органами. Ревізійна комісія покликана виявити або попередити фінансові порушення з боку виконавчого органу АТ, оскільки такі порушення можуть потягнути настання санкцій для підприємства у цілому. У свою чергу, виявлення ревізійною комісією певного порушення для винної посадової особи тягтиме настання, як правило, тільки дисциплінарної відповідальності, тоді як виявлення цього порушення органами зовнішнього контролю - як мінімум адміністративної.

Чинне законодавство містить ряд обмежень щодо членства у ревізійній комісії. Так, голова ревізійної комісії є посадовою особою АТ, у зв'язку з чим на нього поширюються вимоги щодо не сумісництва посади з виконанням обов'язків народного депутата України, члена Кабінету Міністрів України, керівника центральних та інших органів виконавчої влади, військовослужбовця, посадовця органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, а також органів державної влади, крім випадків, коли державні службовці здійснюють функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі, та представляють інтереси держави у ревізійній комісії АТ. Не можуть входити до складу ревізійної комісії члени правління, наглядової ради, інші посадові особи АТ.

У той же час, законодавство не містить будь-яких вимог щодо такої кваліфікації членів ревізійної комісії, яка відповідатиме специфіці виконуваних ними функцій, тобто вимоги до освітньої спеціальності, досвіду роботи тощо. Не висувають таких вимог і Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України, і Принципи корпоративного управління України, що підкреслює декларативність закріплених у законодавстві положень щодо діяльності цього органу управління і покладання питання здійснення кваліфікованого контролю в АТ

на розсуд самих засновників АТ. Слід також відмітити, що спеціально у законодавстві ні про підстави, ні про умови відповідальності саме членів ревізійної комісії не йдеться. Результати опитувань в АТ України свідчать, що 11,5% голів ревізійних комісій взагалі не мають вищої освіти, економічну освіту мають лише 53,8%, кваліфікацію інженерів, механіків, технологів - 30,8% голів ревізійних комісій АТ.

Ревізійна комісія може проводити перевірки: за дорученням загальних зборів чи наглядової ради АТ, власною ініціативою або за вимогою акціонерів, які володіють у сукупності більш як 10% акцій. Крім того, підставою для проведення перевірки у будь-якому випадку є складання річної звітності АТ, оскільки така не може бути затверджена без висновку ревізійної комісії.

Для виконання покладених на неї обов'язків ревізійна комісія наділена повноваженнями на отримання усіх матеріалів, бухгалтерських або інших документів та особистих пояснень посадових осіб АТ, на скликання позачергових загальних зборів АТ, у тому числі у разі виникнення загрози суттєвим інтересам АТ або виявлення зловживань, вчинених посадовими особами, а також брати участь з правом дорадчого голосу у засіданнях Правління. Звіти і висновки ревізійної комісії після їх складання підлягають розгляду і затвердженню на загальних зборах акціонерів, заслуховуються наглядовою радою. У той же час, реалізувати зазначені повноваження досить складно. Так, чинним законодавством не передбачено відповідальності (хоча б дисциплінарної) за невиконання вимог членів ревізійної комісії про надання документів, пояснень тощо.

Оскільки законодавством не визначено поняття „дорадчого голосу”, не зрозуміло, яким чином члени ревізійної комісії мають реалізовувати повноваження, закріплені у ст.49 Закону, щодо участі у засіданнях Правління АТ з таким правом. В законодавстві відсутні прості формулювання на зразок „бути присутніми на засіданні”, „давати пояснення і рекомендації на засіданні” тощо, а натомість є двозначні: „право дорадчого голосу”, що

передбачає і право голосувати, і право радити як голосувати.

Неповною є також вимога про заборону затверджувати річну звітність АТ без висновку ревізійної комісії. По-перше, за такого формулювання допускається, що звітність може бути затверджена за наявності будь-якого висновку – як позитивного, так і негативного. По-друге, така вимога може створити відчутні наслідки у випадку зловживання цією нормою законодавства, зокрема, учасниками певних корпоративних конфліктів: варто лише створити перешкоди у діяльності ревізійної комісії (усунути від виконання обов'язків голову комісії, відкликати членів комісії тощо), і річна звітність не буде затверджена, а отже - і подана, у зв'язку з чим АТ може мати проблеми з органами зовнішнього контролю.

Неповнота і недосконалість закріплених у законодавстві положень щодо повноважень ревізійної комісії та порядку їх здійснення частково або повністю компенсуються внутрішніми нормативними актами АТ. Водночас, детальна розробка таких актів має місце лише у разі зацікавленості засновників АТ у повноцінному здійсненні внутрішнього контролю.

Проведене дослідження свідчить, що ревізійна комісія залишається основним органом АТ, який здійснює його перевірки, незважаючи навіть на не досить високий професійний рівень її членів. У середньому ревізійна комісія складається з трьох осіб, її засідання відбуваються 4 рази на рік.

Відповідно до чинного законодавства, зовнішній аудитор повинен щорічно проводити перевірки АТ для підтвердження достовірності звітності АТ та відповідності ведення бухгалтерського обліку АТ існуючим стандартам. Однак, приймати рішення про призначення аудитора та його вибір навіть для щорічної перевірки повинна наглядова рада, а не правління - орган, діяльність якого перевіряється, оскільки це не дозволяє аудитору бути цілком незалежним і порушує права дрібних акціонерів на отримання незалежної оцінки діяльності правління.

У свою чергу Наглядова рада (через аудиторський комітет) повинна забезпечити функціонування належної системи контролю, а також

здійснення стратегічного контролю за фінансово-господарською діяльністю АТ.

Для здійснення цих функцій до компетенції наглядової ради відносяться питання: перевірки достовірності річної та квартальної фінансової звітності до її оприлюднення та/або подання на розгляд загальних зборів акціонерів; виявлення недоліків у системі внутрішнього контролю, розробка пропозицій та рекомендацій щодо її вдосконалення; призначення та звільнення внутрішніх аудиторів; затвердження зовнішнього аудитора; здійснення контролю за ефективністю, об'єктивністю та незалежністю аудитора, фінансовими відносинами між товариством та аудитором; контролю за усуненням недоліків, які були виявлені під час проведення перевірок ревізійною комісією, службою внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором.

На жаль, у наглядових радах АТ України не поширена практика створення комітетів, у тому числі аудиторських, що є прикладом невідповідності системи корпоративного управління міжнародним стандартам. У таких АТ можуть виникнути значні складнощі у залученні іноземних інвестицій, розповсюдженні корпоративних облігацій, отриманні кредитів від банків-нерезидентів та ін., оскільки наявність ефективної системи внутрішнього аудиту для іноземних корпорацій є обов'язковою умовою лістингу на фондових біржах.

Типові повноваження аудиторських комітетів наглядової ради у міжнародній практиці, це:

- аналіз політики в області ведення бухгалтерської звітності, фінансових звітів та процесу підготовки фінансової звітності
- обмін інформацією та зв'язок із зовнішніми аудиторами в процесі аудиту
- аналіз матеріалів перевірок зовнішніх аудиторів, звітування перед радою про результати участі в обранні зовнішніх аудиторів
- моніторинг системи управління ризиками АТ

- у разі необхідності перевірка дотримання кодексів поведінки в компанії
- перевірка і поточний контроль захищеності інформації
- аналіз правових, а також інших статутних зобов'язань компанії
- перевірка структури внутрішнього контролю та функціонування внутрішнього аудиту
- фінансовий, операційний контроль, контроль за дотриманням стандартів