

УДК 338.242

## ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

**ЛАПТЄВ В'ячеслав Ігорович**

кандидат економічних наук, доцент

Інтенсивний темп розвитку корпоративного сектора економіки в Україні, який створює понад 70% ВВП країни, свідчить про розуміння виключних переваг однієї з найбільш популярних форм господарювання в світі – акціонерних товариств. У той же час у державі досі не створений міцний базис для інтеграції українських корпорацій у світове співтовариство, залучення закордонних інвесторів. В першу чергу, це пов'язано з несприйняттям кращої світової практики корпоративного управління в сфері побудови прозорої системи управління акціонерного товариства з метою максимального захисту прав всіх учасників корпоративних відносин. Зазначеній проблемі присвячено дослідження таких світових організацій, як: Організація економічної співпраці та розвитку, міжнародна фінансова корпорація, Світовий банк; праці таких вчених і фахівців в сфері корпоративного управління, як: У. Батлер, М. Хесель, А. Воронкова, В. Гриньова, В. Євтушевський, Г. Назарова тощо. У той же час, питання сбалансованої системи управління вітчизняної корпорації, яка б ефективно врегулювала конфлікт інтересів різних зацікавлених сторін корпоративних відносин є актуальним.

У зв'язку з цим, метою даної статті є дослідження особливостей побудови системи органів управління акціонерного товариства та організації взаємодії між ними.

Управління акціонерним товариством є складним динамічним процесом з багатьма складовими, узгодженість та синергія яких відіграє значну роль у досягненні максимальної ефективності.

Аналізуючи структуру органів управління акціонерного товариства, яка згідно з Законом України «Про акціонерні товариства» складається з: загальних зборів акціонерів, правління, наглядової ради та ревізійної комісії, слід зауважити, що не існує єдиної для всіх країн системи органів управління корпорацією, про що свідчить табл. 1.

Згідно з даними табл. 1, створення виконавчого органу (ради директорів, правління) є обов'язковим. У той же час наглядова рада є складовою частиною керівних органів компанії лише у 7 з 13 країн, що досліджувалися (та в трьох за бажанням).

Потрібно враховувати, що на відміну від виконавчого органу та внутрішнього аудитора (ревізійної комісії) створення наглядової ради згідно з українським законодавством є обов'язковим лише для акціонерних товариств з кількістю акціонерів – власників простих акцій 10 осіб і більше (Законом України «Про акціонерні товариства») [4].

У той же час, наглядова рада є стратегічно важливим елементом системи управління товариством, яка є своєрідним «буфером», медіатором між правлінням та акціонерами, висловлювачем та координатором їхніх інтересів. Цей орган управління має найбільше коло закріплених за ним функцій, задач та обов'язків. Все це впливає на надмірну завантаженість ради, що, в свою чергу, негативно відображається на результатах її роботи, функціонуванні всієї системи органів управління та діяльності компанії в цілому.

Одним з інструментів вирішення зазначеної проблеми, оптимізації діяльності наглядової ради акціонерного товариства є формування її ефективного складу та структури, які б дозволяли раціонально використовувати трудові, часові, фінансові, інформаційні та інші ресурси товариства.

Таблиця 1

Структура керівних органів компанії в різних країнах

Країна	Виконавчий орган	Ревізійна рада	Наглядова рада
Азербайджан	+	+	+
Вірменія	+	+	за необхідністю
Грузія	+	-	+
Казахстан	+	+	за необхідністю
Киргизія	+	+	+
Молдова	+	+	+
Монголія	+	+	-
Україна	+	+	за необхідністю
Узбекистан	+	+	+
Німеччина	+	-	+
Японія	+	+	
Росія	+	+	за необхідністю
США	+	-	-

Стандартно до складу наглядової ради входять:

- голова наглядової ради;
- заступник голови наглядової ради;
- певна, визначена Положенням про наглядову раду (або іншим внутрішнім документом, що регламентує діяльність ради), кількість членів наглядової ради (рис. 1).

Однак, враховуючи переважну кількість акціонерних товариств з великою кількістю міноритарних акціонерів,

що є наслідком приватизації державних підприємств, така структура не є оптимальною у разі надходження до ради великої кількості різноспрямованих, відмінних за пріоритетністю та джерелами запитів (питань), що потребують розгляду та вирішення. В основному, це пов'язано з низькою частотою та періодичністю засідань (у середньому раз на півроку) наглядової ради й, як вже відзначалося раніше, великим спектром функцій та повноважень.



Рис. 1. Типова структура наглядової ради

У зв'язку з цим, найкращою практикою корпоративного управління рекомендується розширювати типову структуру. А саме, включати до робочих органів наглядової ради акціонерного товариства постійні та тимчасові комітети та посаду корпоративного секретаря.

Постійні комітети допомагають раді подолати недостатню поінформованість, яка може бути наслідком епізодичної участі членів ради у діяльності акціонерного товариства, та розглядати питання, які потребують більш детального та глибокого вивчення (наприклад, комітет стратегічного планування, комітет з питань фінансів та інвестицій, комітет з корпоративного управління).

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

Таким чином, наглядова рада може передати деякі свої повноваження комітетам, до яких входить деяка кількість її членів.

Світовий досвід свідчить, що ради західних корпорацій часто мають виконавчий комітет, один або більше контрольних та різні спеціальні комітети. Основним завданням виконавчого комітету є діяльність на постійній основі, спрямована на вирішення питань, що виникають у періоди між засіданнями ради і вимагають негайного розгляду. Виконавчий комітет повинен регулярно звітувати усій раді, а інші члени наглядової ради повинні мати можливість ознайомитися з протоколом усіх засідань комітету.

Контрольні комітети відіграють особливо важливу роль. Як правило, ці комітети зосереджують свою увагу на якихось конкретних питаннях управління, які вони детально вивчають та щодо яких розробляють відповідні рекомендації. Найбільш розповсюдженими контрольними

## Функції контрольних комітетів

Назва комітету	Призначення комітету
аудиторський комітет	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль за внутрішніми та зовнішніми аудиторами, затвердження їхніх кандидатур та звільнення;</li> <li>контроль за обсягом та періодичністю аудиту, отримання звітів аудиторів та забезпечення вчасного вжиття правлінням відповідних виправних заходів для усунення недоліків контролю, недотримання політики, законів та положень;</li> <li>управління ризиками</li> </ul>
комітет з винагород	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль за винагородами членам правління та іншим ключовим посадовим особам;</li> <li>забезпечення відповідності винагород політиці товариства, його цілям, стратегії, умовам контролю;</li> <li>розробка політики та процедур щодо винагород для найму, утримання на посадах та заохочення талановитих керівників;</li> <li>винагородження керівників відповідно до результатів їхньої праці;</li> <li>забезпечення відповідності загальних витрат товариства на виплату винагород конкурентним умовам та ресурсам компанії;</li> <li>укладання трудових угод з керівниками товариства</li> </ul>
комітет з висування кандидатур	<ul style="list-style-type: none"> <li>підготовка призначень директорів та вищого керівництва;</li> <li>оцінка директорів, яких акціонери мають намір переобрати;</li> <li>розробка критеріїв для членства в раді та визначення конкретних осіб для висування кандидатами;</li> <li>розгляд пропозицій стосовно складу комітетів ради;</li> <li>регулярні перевірки стану корпоративного управління в компанії</li> </ul>

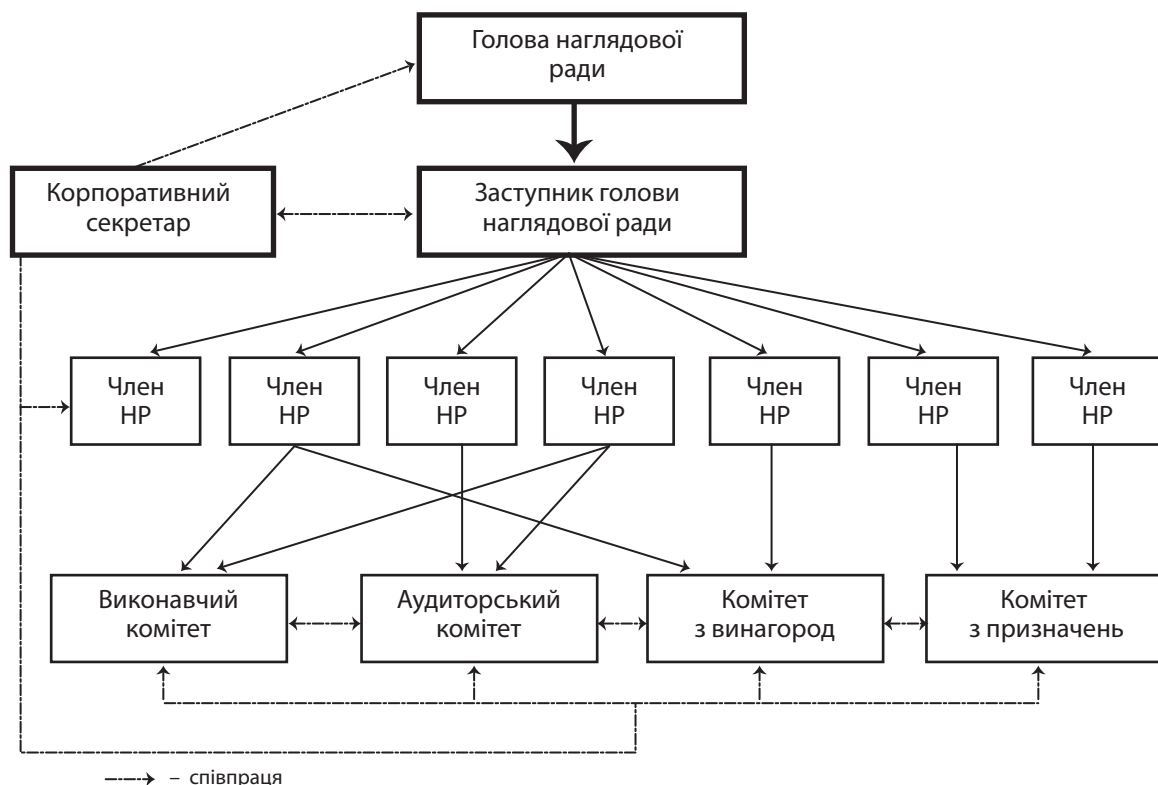


Рис. 2. Структура наглядової ради з урахуванням комітетів та корпоративного секретаря

комітетами є аудиторський комітет, комітет з винагород та комітет з висування кандидатур. Спираючись на функціональну спрямованість найважливіших підрозділів організаційної структури управління та не включення деяких функцій або їхню відсутність у роботі комітетів, визначено основні компетенції цих комітетів, які наведено в табл. 2.

Щодо спеціальних комітетів, то рада може створювати їх стільки, скільки потрібно. Але ці комітети зазвичай використовуються для розвитку бази фактів, коли питання, що вирішується комітетом, потребує всебічного та тривалого вивчення. За таких обставин роль спеціального комітету полягає у зборі й оцінці інформації та повідомленні наглядової ради про відповідні факти. Звіт може містити рекомендації, але остаточні дії завжди здійснюються повною наглядовою радою.

Спираючись на зазначене вище, структура наглядової ради акціонерного товариства може мати наступний вигляд, представлений на рис. 2.

Як видно з рис. 2, особливе місце в структурі наглядової ради займає корпоративний секретар. Останнім часом дана особа стає доволі помітною фігурою в організаційній структурі корпорацій усього світу. Введення посади корпоративного секретаря обумовлено необхідністю забезпечення принципу безперервності корпоративного управління та контролю; моніторингу за дотриманням посадовими особами акціонерного товариства прав акціонерів, принципів корпоративного управління та потребою комплексної організації в товаристві системи розкриття інформації, що дозволить акціонерам та потенційним інвесторам об'єктивно оцінювати фінансово-економічний стан корпорації тощо.

Тобто корпоративний секретар – це особа, яка відповідає за налагодження належного та дієвого обміну інформацією між органами управління товариства, акціонерами та іншими зацікавленими особами. Це особа, яка дбає про те, щоб товариство здійснювало свою діяльність ефективно та законно. Розвиваючи взаємодію в рамках так званого «корпоративного трикутника», він виступає гарантом дотримання посадовими особами й органами управління товариства тих процедурних вимог, які забезпечують реалізацію законних прав та інтересів акціонерів. Практика діяльності акціонерних товариств в Україні свідчить, що відсутність повної та достовірної інформації часто є причиною непорозумінь та конфліктів: акціонери не знають до кого звернутися для отримання інформації, а посадові особи не мають часу та можливостей для її своєчасної та якісної підготовки. Запровадження посади корпоративного секретаря є суттєвим кроком до вирішення зазначених проблем, оскільки головною ідеєю, яка лежить в основі цієї концепції, є створення інформаційного центру, де б концентрувалися всі важливі дані про товариство.

Корпоративний секретар – особа, завдяки якій можливо не тільки налагодити діалог, а й підвищити професійний рівень органів управління. Адже саме ця особа є найбільш кваліфікованою для задоволення зростаючих потреб ринку. Корпоративний секретар повинен мати професійну підготовку у багатьох галузях – від діловодства до юриспру-

денції. Такий рівень підготовки забезпечує ефективність діяльності всіх ланок управління товариства.

У міжнародній практиці посада корпоративного секретаря існує вже давно. Причому, як показує досвід, регулювання діяльності такої особи є не стільки «юридичним», скільки «політичним». У різних країнах підхід до цієї посади є неоднаковим. Як правило, можливість чи необхідність призначення секретаря у більшості країн передбачається на рівні кодексів найкращої практики або локальних нормативних документів – положень чи корпоративних політик. Наприклад, в Таїланді посада корпоративного секретаря не передбачена законодавством. Однак Кодекс найкращої практики цієї країни передбачає, що основним обов'язком корпоративного секретаря є дбати про діяльність директорів та вести справи товариства у повній відповідності до законодавства.

Ще одним прикладом добровільного підходу може бути Росія. Знову ж таки, Закон РФ «Про акціонерні товариства» не передбачає створення посади корпоративного секретаря, в той час як Кодекс корпоративної поведінки рекомендує обирати таку особу. На думку розробників кодексу, корпоративний секретар – це спеціальна посадова особа, єдиним завданням якої є забезпечення дотримання органами та посадовими особами товариства процедурних вимог, що гарантують реалізацію прав та інтересів акціонерного товариства [6, с. 8].

В деяких країнах питання призначення корпоративного секретаря врегульовано законодавчо. Так, британський Закон «Про компанії» зобов'язує усі зареєстровані компанії призначити секретаря компанії. У розвиток цього положення британський Кодекс найкращої практики містить більш детальні рекомендації щодо призначення та функції такої особи. В Австралії діяльність такої посади регламентується Законом «Про корпорації».

У багатьох країнах створено спеціалізовані організації – професійні об'єднання корпоративних секретарів: британський Інститут Сертифікованих Секретарів та Адміністраторів (Institute of Corporate Secretaries and Administrators, ICSA), Американське Товариство Корпоративних Секретарів (American Society of Corporate Secretaries, ASCS), Канадське Товариство Секретарів (Canadian Society of Corporate Secretaries, CSCS). Зазначені організації здійснюють підготовку висококваліфікованих спеціалістів – корпоративних секретарів та відіграють активну роль на ринку. Вони надають коментарі державним органам та іншим установам щодо нормативних документів – чинних та таких, що знаходяться у процесі розробки, забезпечують обмін інформацією та досвідом між своїми членами та їхніми компаніями через спеціально створені комітети. Також зазначені організації видають різного роду публікації, проводять різноманітні семінари та конференції, здійснюють інформаційну та професійну підтримку осіб, що займають відповідні посади або мають бажання стати корпоративними секретарями [6, с. 8].

Корпоративний секретар – це не статичний, а доволі динамічний інститут. За останні 10 років його функції істотно ускладнилися. Сьогодні корпораціям світу доводиться

мати справу зі зростанням впливу інституційних інвесторів, збільшенням вимог суспільства до рівня соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення тиску на ради директорів (наглядову раду) і топ-менеджмент з боку акціонерів і працівників товариства, посиленням норм законодавства. У зв'язку з цим, роль корпоративного секретаря істотно змінюється: він перетворюється з другорядної посадової особи на одну з ключових фігур сучасного акціонерного товариства. Так, у США загальне коло обов'язків корпоративного секретаря за останнє десятиріччя розширилось майже на 80%.

Для підвищення ефективності його роботи в багатьох корпораціях формується спеціальний відділ, який включає в себе декілька співробітників. Як показало дослідження, проведене Американським об'єднанням корпоративних секретарів (учасниками опитування стали представники 647 компаній), його розміри залежать від розміру корпорації та галузі, у якій вони діють. Так, в невеликих та середніх компаніях такий відділ складається, як правило, з трьох осіб (безпосередньо корпоративного секретаря, його помічника й юриста); у великих компаніях його кількісний склад збільшується до семи осіб [7].

Розглядаючи ситуацію України, можна зробити висновок про те, що практика створення посади корпоративного секретаря в українських акціонерних товариствах тільки формується. За даними дослідження, проведеного Міжнародною фінансовою корпорацією, лише в 19% товариств, у яких створено наглядову раду, є спеціальна посада корпоративного секретаря або відділу, в обов'язки якого входить робота з акціонерами. Як правило, частина функцій корпоративного секретаря покладається на правління або бухгалтерію. В кращому випадку створюється відділ цінних паперів, який займається питаннями емісії, викупу цінних паперів, звітністю емітента тощо. У зв'язку з цим питання щодо статусу та підпорядкованості корпоративного секретаря залишаються не визначеними.

Таким чином, система органів управління акціонерного товариства становить сукупність ієрархічно розташованих, функціонально розмежованих керуючих органів, які у межах своєї компетенції згідно з чинним законодавством та установчими документами, використовуючи можливі ресурси (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, трудові, інформаційні тощо), взаємодіють один з одним з метою здійснення ефективного управління об'єднаним капіталом та досягнення балансу усіх учасників корпоративних відносин. Даний процес є доволі складним, однак у той же час це сприяє тому, що акціонерна форма господарювання є найбільш відкритою та прозорою у світі і надає можливість захистити права навіть міноритарних акціонерів-аутсайдерів.

## Література

1. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: Монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Корень, І. В. Мажура: за заг. ред. д. е. н., професора А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
2. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 323 с.
3. Корпоративное управление в странах Евразии: сравнительный обзор: ОЕСР, 2004. – 137 с.
4. Закон України «Про акціонерні товариства» // Урядовий кур'єр. – 2008. – 29 вересня. – С. 3.
5. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: Монографія. – 2-ге вид., допов. і переробл. / Г. В. Назарова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 420 с.
6. Рябота В. Корпоративний секретар: рекомендації для українських товариств: Посібник / В. Рябота: IFC, 2005. – 159 с.
7. Responsibilities of the corporate secretaries office. American society of corporate secretaries, May 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ascs.org>.