

# СЛУЖБА КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ ЯК ІНСТИТУТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

Д. БАЮРА,  
доктор економічних наук,  
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

*У статті проаналізовано причини виникнення, концептуальні аспекти становлення та розвитку в Україні інституту корпоративного секретаря в системі корпоративних відносин.*

*В статье проанализированы причины возникновения, концептуальные аспекты становления и развития в Украине института корпоративного секретаря в системе корпоративных отношений.*

*The article analyzes the causes, conceptual aspects of growth and development in Ukraine Institute of Corporate Secretary in the system of corporate relations.*

Ключові слова: корпоративний секретар, корпоративне управління, потенціал компанії, інформаційна політика.

**П**остановка проблеми. Із прийняттям закону України «Про акціонерні товариства» в країні з'явилась реальна можливість становлення інституту корпоративного секретаря, діяльність якого спрямовується на підвищення ефективності корпоративного управління, забезпечення комунікацій із зацікавленими особами. Становлення інституту корпоративного секретаря у моделях корпоративного управління триває більше як століття. Найбільшого поширення такий інститут набув в англо-американській моделі корпоративного управління (Великобританія, США, Канада, Австралія) та європейських країнах. Поява інституту корпоративного секретаря викликана необхідністю вирішення агентської проблематики корпоративного управління та пом'якшення асиметрії розподілу повноважень ресурсів відповідальності, а також розподілом функцій та повноважень між органами управління. В нинішніх економічних умовах інститут корпоративного секретаря розвинутих країн дозволяє ефективно розвивати комунікації між публічними акціонерними товариствами та зацікавленими особами, включаючи акціонерів, державу та потенційних інвесторів. В окремих країнах діють професійні об'єднання корпоративних секретарів, наприклад Американське та Канадське. Поштовхом до станов-

лення інституту корпоративного секретаря в Україні стало не лише прийняття закону «Про акціонерні товариства», але й вихід вітчизняних компаній на зарубіжні фондові біржі та включення у «Класифікатор професій ДК 003-2010» посади «секретар корпоративний». Це дозволяє розбудовувати систему управління всіма суб'єктами господарювання з участю корпоративного секретаря і здійснювати відповідні записи про роботу в трудові книжки персоналу. Однак у науковій літературі практично відсутні фундаментальні дослідження щодо розбудови інституту корпоративного секретаря як важливого інструмента підвищення довіри до акціонерного товариства з боку акціонерів, потенційних інвесторів та інших зацікавлених осіб.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі в Україні відомі поодинокі публікації правового характеру Центру корпоративного управління Міжнародного інституту бізнесу та Міжнародної академії фінансів та інвестицій, які проводять професійну підготовку корпоративних секретарів. Окремо слід виділити розробки проекту Міжнародної фінансової корпорації (IFC) щодо функцій корпоративного секретаря. Однак світова практика засвідчує, що особливий вплив на розвиток інституту корпоративного секретаря має глобальна фінансова криза, яка в черговий раз засвідчила, що покращення практики

корпоративного управління є найбільш дієвим чинником зростання ефективності бізнесу, особливо публічних акціонерних товариств. Із цього приводу російські науковці та практики зазначають, що власники і керівництво усвідомлюють роль, яку може відіграти комплексний підхід до удосконалення корпоративного управління у забезпеченні стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі<sup>1</sup>.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** У законі України «Про акціонерні товариства» закріплена категорія інституту «корпоративний секретар», яка до цього часу у вітчизняній практиці використовувалася лише в нормативних актах Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку, які, як правило, носили рекомендаційний характер. В Україні корпоративний секретар обирається наглядовою радою за пропозицією її голови. Корпоративний секретар відповідає за взаємодію акціонерного товариства не лише з акціонерами, але й інвесторами. Робота корпоративного секретаря оплачується із загального бюджету, який виділяється для оплати функціонування наглядової ради. Корпоративний секретар надає за запитом акціонера копії документів товариства. Як свідчить вітчизняна практика, корпоративний секретар виконує функції забезпечення обміну інформацією між товариством, акціонерами, іншими зацікавленими особами та між органами товариства. На службу корпоративного секретаря, відповідно до рішень Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, можуть покладатися обов'язки забезпечення підготовки та проведення загальних зборів акціонерів, засідань наглядової ради та виконавчого органу; забезпечення надання своєчасної та достовірної інформації про товариство органам товариства та акціонерам; зберігання документів товариства, включаючи архів; забезпечення зв'язку з акціонерами, у тому числі, роз'яснення акціонерам їх прав, розгляд звернень акціонерів щодо порушення їх прав; надання органам товариства висновків та розробка пропозицій щодо приведення внутрішніх документів товариства у відповідність Принципам корпоративного управління. Однак, питання «яким чином і за допомогою яких інструментів корпоративний секретар має забезпечувати удосконалення системи корпоративного управління в товаристві» залишається як мало вивченим у науковій літературі, так і недостатньо регламентованим нормативними документами.

**Формулювання завдань та цілей статті.** Головна мета публікації – окреслити концептуальні засади розбудови інституту корпоративного секретаря в

Україні як важливого елемента удосконалення системи корпоративного управління в умовах конвергенції їх моделей, акцентувати увагу на формуванні комплексного підходу до розбудови корпоративного управління та поступального розвитку компаній у довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Регуляторний орган визначає вимоги до корпоративного секретаря: корпоративний секретар повинен володіти необхідними для виконання своїх завдань знаннями, бездоганною репутацією, а також користуватися довірою з боку акціонерів. Виходячи з досвіду участі автора у розробці та реалізації програми підготовки корпоративних секретарів Міжнародної академії фінансів та інвестицій, на наш погляд, корпоративний секретар має бути професійно компетентним щодо таких питань:

- правовий статус, місце та роль корпоративного секретаря у системі корпоративного управління акціонерного товариства;
- корпоративний секретар як незалежний орган акціонерного товариства;
- правове, організаційно-технічне забезпечення, координація роботи органів товариства, технології обміну інформацією між ними та акціонерами;
- міжнародні та національні стандарти корпоративного управління, моделі корпоративного управління;
- стратегія держави у сфері корпоративного управління; принципи та кодекси корпоративного управління; корпоративні права держави як особливий об'єкт управління;
- права та обов'язки акціонерів; корпоративні відносини мажоритарних і міноритарних акціонерів;
- типи акціонерних товариств, особливості обігу цінних паперів; електронний обіг цінних паперів; види та форми випуску акцій; органи управління акціонерним товариством; посадові особи акціонерного товариства;
- статут та внутрішньо-корпоративні документи акціонерного товариства; положення «Про корпоративного секретаря АТ»;
- роль корпоративного секретаря в структурі органів управління акціонерного товариства; компетенція, функції, обов'язки та відповідальність корпоративного секретаря; оформлення трудових відносин акціонерним товариством із корпоративним секретарем; оплата праці корпоративного секретаря;
- вимоги до кандидатури на посаду корпоративного секретаря; роль корпоративного секретаря у взаємовідносинах з акціонерами товариства, з орга-

<sup>1</sup> Берлин А. Д., Вербицкий В. К., Гуляев К. А. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом? / Акционерное Общество: вопросы корпоративного управления, М. : ЗАО «Советник эмитента» №10, 2010 г.; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ao-journal.ru>.

нами управління та зацікавленими особами; доцільність створення корпоративного секретаріату, розподіл обов'язків та організація роботи;

- організаційні питання скликання зборів акціонерів (повідомлення акціонерів, створення умов для завчасної можливості акціонерам ознайомитися з документами щодо зборів тощо);

- засади діяльності виконавчого органу акціонерного товариства; особливості діяльності колегіального та одноосібного виконавчих органів товариства;

- роль наглядової ради в системі органів управління акціонерного товариства, правове регулювання її створення та діяльності; організація роботи наглядової ради, основні функції та повноваження; звітність наглядової ради та оцінка її діяльності; співпраця наглядової ради та корпоративного секретаря;

- порядок формування та основні функції ревізійної комісії; нормативне врегулювання діяльності ревізійної комісії; компетенція та повноваження ревізійної комісії, порядок роботи;

- інформаційна політика та звітування акціонерного товариства; розкриття регулярної та особливої інформації акціонерними товариствами (порядок, строки та вимоги до її розкриття); інсайдерська інформація (особливості використання);

- документообіг в акціонерному товаристві; комунікаційна політика; звітність та відповідальність корпоративного секретаря;

- корпоративні конфлікти і технології їх врегулювання;

- особливості формування корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в акціонерних товариствах.

Отже, як правило, корпоративний секретар виконує організаційні функції у сфері корпоративного управління. Водночас, організаційні аспекти побудови ефективних систем управління публічних акціонерних товариств досліджені недостатньо, оскільки розподіл влади та сфер відповідальності, а також механізми корпоративного контролю залежать не лише від структури акціонерного капіталу, а й від впливу зацікавлених осіб. У зв'язку з низьким рівнем прозорості акціонерних товариств і високою волатильністю ринку цінних паперів на теренах України такі наукові дослідження практично не проводились. Відзначимо, що робота корпоративного секретаря має спрямовуватися на те, щоб система корпоративного управління забезпечувала реалізацію потенціалу компанії. З цього приводу слід згадати фундаментальні праці К. Прахалада та Г. Хеймла, які у дослідженні компетенцій корпорацій дійшли до

висновку, що «знання – це фундамент, на якому базується потенціал компанії. Сукупність можливостей формує компетенції, до яких відносять можливості компанії у тій сфері, де вона найбільш успішна»<sup>2</sup>. Відповідно до знаменитої теорії зацікавлених осіб, яка нині широко використовується у корпоративному управлінні, ефективна взаємодія із зацікавленими особами компанії визначає успішність ведення корпоративного бізнесу. Тому корпоративний секретар і виступає носієм знань, інформаційним центром, який формує середовище для успішного ведення корпоративного бізнесу.

Підкреслимо, що сучасна система корпоративного управління незалежно від моделі, за якої вона організована, в багатьох провідних корпораціях світу розбудовується на принципах соціальної відповідальності. При цьому забезпечується ефективний механізм взаємодії із зацікавленими сторонами. Наприклад, група «Метінвест» використовує наступні механізми взаємодії із зацікавленими сторонами (табл. 1).

В Україні в останні два роки інститут корпоративного секретаря розбудовується лише в окремих публічних акціонерних товариствах, досвід яких є важливим для адаптації інших компаній до нових вимог корпоративного права та економічного середовища. Проаналізуємо внутрішньо-корпоративні документи окремих акціонерних товариств різних видів економічної діяльності. Наприклад, Положення про службу корпоративного секретаря акціонерного банку «Укргазбанк», затверджено правлінням 28 жовтня 2010 р. У Банку створено Службу корпоративного секретаря на чолі з корпоративним секретарем, яка керується у своїй діяльності нормативно-правовими актами та внутрішніми регуляторними актами Банку, зокрема положеннями про Службу корпоративного секретаря, про корпоративного секретаря, Кодексом корпоративного управління та Кодексом корпоративної культури та етики. Корпоративний секретар забезпечує організацію підготовки й проведення Загальних зборів учасників (акціонерів), організовує забезпечення належного зв'язку з акціонерами, а саме: надання акціонерам вчасної, повної та достовірної інформації; вживає заходи щодо попередження порушень та розв'язання суперечок, що виникають у зв'язку з порушенням прав акціонерів; на запит акціонерів організовує вчасне та повне їх інформування про рішення, які ухвалені Загальними зборами акціонерів, Наглядовою радою та Ревізійною комісією; на вимогу акціонерів видає належним чином засвідчені копії документів банку, передбачені актами законодавства, Статутом Банку,

<sup>2</sup> Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – May-June 1990. – 15 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [tinc.com/PDFS/FILES/resources](http://tinc.com/PDFS/FILES/resources).

Таблиця 1

Механізми взаємодії із зацікавленими сторонами групи «Метінвест»<sup>3</sup>

	Інформування	Консультації	Участь у заходах/діяльності	Переговори та партнерство
<b>Внутрішні комунікації</b>	корпоративні ЗМІ,  внутрішні веб-портали,  власні радіо-та телеканали; інформаційні стенди;  білборди тощо	регулярні зустрічі керівництва підприємств із трудовими колективами і представниками профспілоқ, «гарячі» лінії, соціологічні опитування, анкетування	конференції трудових колективів; корпоративні заходи	процес укладання колективних договорів
<b>Зовнішні комунікації</b>	корпоративний сайт;  заходи та регулярні зустрічі із ЗМІ;  фінансові, річні, соціальні звіти;  звіти підприємств на сесіях міських рад.	система рекламацій на продукцію;  зустрічі представників підприємства із міськими жителями;  прийом громадян з особистих питань;  опитування міських жителів;  експертні опитування ключових аудиторій;  відповіді на запити жителів, ЗМІ та інше.	участь у конференціях і форумах,  членство в асоціаціях,  участь у законотворючому процесі	обговорення угод про соціально-економічне співробітництво

його внутрішніми Положеннями, рішеннями Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради. Саме корпоративний секретар контролює виконання рішень Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради та Правління Банку. Веде справи Банку, а саме: контролює підготовку відкритої інформації та її розкриття уповноваженим особам на їх вимогу органами управління Банку; контролює збереження інформації з обмеженим доступом (конфіденційної інформації) та її надання уповноваженим особам. Регулярно

здійснює перевірку відповідності документів Банку вимогам законодавства та веде підготовку пропозицій щодо внесення змін і доповнень до них. Забезпечує контроль (із використанням необхідних підрозділів Банку) за дотриманням органами управління Банку внутрішніх процедур та положень<sup>4</sup>. Досить цікавим є досвід розбудови інституту корпоративного секретаря публічного акціонерного товариства «Холдингова компанія „Еко-Дім”». У цій компанії корпоративний секретар є одноосібним неза-

<sup>3</sup> От рабочего места к местным сообществам. Социальный отчет 2009-2010 гг. / ООО «Метинвест Холдинг», 2011г., – С. 16.

<sup>4</sup> Служба корпоративного секретаря. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrgasbank.com/ukr/corporate\\_management/corporate\\_secretary/](http://www.ukrgasbank.com/ukr/corporate_management/corporate_secretary/).

лежним органом товариства, що здійснює правове, організаційно-технічне забезпечення та координацію роботи органів товариства, а також обмін інформацією між ними та акціонерами. Корпоративний секретар призначається на посаду та звільняється з посади за рішенням наглядової ради, на підставі якого головою правління видається відповідний наказ. Корпоративний секретар призначається на посаду на необмежений термін, при цьому він може бути призначений за сумісництвом<sup>5</sup>.

У публічному акціонерному товаристві «Концерн „Хлібпром”» корпоративний секретар практично обслуговує роботу Наглядової ради. Але питання корпоративного управління регулюються Кодексом корпоративного управління, який був затверджений у 2010 р. у новій редакції. Він регламентує поведінку Компанії у взаємовідносинах із партнерами, інвесторами, споживачами та включає, окрім етичних правил, положення про систему аудиту на підприємстві, про органи управління та контролю товариства, про соціальну відповідальність перед суспільством та розкриття

інформації з усіх суттєвих питань діяльності компанії. Кодекс визначає, що корпоративне управління ПАТ «Концерн „Хлібпром”» базується на принципах управління звітністю, контролю та відповідальності<sup>6</sup>. Дотримання принципів, прописаних у Кодексі, спрямоване не тільки на формування позитивної репутації компанії серед її акціонерів, працівників, споживачів, контрагентів та інших зацікавлених осіб, але й на контроль і зниження ризиків, пов'язаних із господарською діяльністю компанії, підтримання зростання фінансових показників компанії, її фінансової прозорості, рівноваги впливу та балансу інтересів, а також на запровадження правил ефективного менеджменту в компанії.

**Висновки.** Служба корпоративного секретаря за умови ефективної розбудови відповідно до кращої практики корпоративного управління може не лише налагодити в акціонерному товаристві ефективні канали комунікацій, забезпечити дієвий діалог між зацікавленими особами, але й запобігати виникненню корпоративних конфліктів і ризиків.

<sup>5</sup> Положення про корпоративного секретаря публічного акціонерного товариства «Холдингова компанія «Еко-Дім». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eko-dim.ua/files/korp\\_sekretar.pdf](http://eko-dim.ua/files/korp_sekretar.pdf).

<sup>6</sup> Кодекс корпоративного управління Публічного акціонерного товариства "Концерн Хлібпром" (нова редакція). [Електронний ресурс]. – [http://www.hlibprom.com.ua/pdf/kodeks\\_korporativnogo\\_upravlinnya.pdf](http://www.hlibprom.com.ua/pdf/kodeks_korporativnogo_upravlinnya.pdf).

## Передплачуйте, читайте науково-економічний та суспільно-політичний журнал

Часопис розрахований на тих, хто цікавиться проблемами праці, соціально-трудоких відносин, ринкових перетворень тощо.

**Періодичність виходу — 8 номерів на рік.**

**Повідомляємо, що оформити передплату можна в будь-якому поштовому відділенні або пункті передплати**

**Україна:**  
**Аспекти праці**  
**Індекс — 74541**

**Вартість передплати на журнал «Україна: аспекти праці» на 2012 р.:**  
на рік — 80 грн 76 коп.  
на півроку — 40 грн 38 коп.  
на квартал — 20 грн 19 коп.