ВСТУП

Створення ефективної системи корпоративного управління як в економічно розвинутих країнах, так і в країнах з перехідною ринковою економікою гарантує потенційним інвесторам надійність капіталовкладень та дозволяє отримувати повну, об'єктивну інформацію про ефективність діяльності компаній, структуру власності, механізми і методи інвестування.

Важливість корпоративного управління для акціонерних товариств полягає у його внеску у підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності. Важливість корпоративного управління для держави обумовлена його впливом на соціальний та економічний розвиток країни.

Важливого значення в забезпеченні ефективності системи корпоративного управління набувають органи управління в акціонерному товаристві.

Створення складної структури органів управління в акціонерному товаристві дозволяє забезпечити баланс інтересів між власниками акціонерного товариства – акціонерами і менеджерами, що здійснюють поточне управління в акціонерному товаристві. Важливого значення в сучасних умовах набувають питання регулювання діяльності органів управління в акціонерному товаристві. Проте, не завжди даному питанню приділяється достатня увага на підприємстві. Тому, обрана тема дипломної роботи представляється актуальною.

Об’єктом дипломної роботи є корпоративне управління в акціонерних товариствах.

Предметом роботи є особливості діяльності органів управління в акціонерному товаристві.

Базою для написання дипломної роботи обрано ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

В процесі дослідження було поставлено та вирішено такі задачі:

охарактеризовано діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

проаналізовано стан внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

досліджено сутність, роль та принципи корпоративного управління в акціонерних товариствах;

вивчено особливості діяльності органів управління в акціонерному товаристві;

проведено аналіз стану корпоративного управління та діяльності органів управління в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;

розроблено рекомендації щодо регулювання діяльності органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

РОЗДІЛ 1
ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ТА СТАНУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ

1.1. Сутність, роль та принципи корпоративного управління в акціонерних товариствах

Одним із головних чинників, який впливає на успішну діяльність товариства, є можливість його доступу до інвестиційного капіталу. Водночас товариство не може розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо воно не вживає заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме: належного захисту прав інвесторів, надійної системи управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності.

У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, через яку спрямовуються та контролюються товариства. В рамках корпоративного управління визначається яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що їх інвестиції керівництво товариства розумно використовує для розвитку фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів в акціонерному капіталі товариства.

У свою чергу, належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із заінтересованими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо). Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в умовах якого воно працює, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх

заінтересованих осіб.

Таким чином, сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також заінтересованими особами задля забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Важливість корпоративного управління для товариств полягає у його внеску у підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню:

належної уваги до інтересів акціонерів;

рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;

підвищення фінансової прозорості;

запровадження правил раціонального менеджменту та належного контролю.

Важливість корпоративного управління для держави обумовлена його впливом на соціальний та економічний розвиток країни через:

сприяння розвитку інвестиційних процесів, забезпечення впевненості і підвищення довіри інвесторів;

підвищення ефективності використання капіталу та діяльності товариств;

врахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує здійснення товариствами діяльності на благо суспільства загалом та зростання національного багатства.

Єдиного визначення корпоративного управління, яке могло б застосовуватися до всіх ситуацій у всіх країнах, не існує. Пропоновані на сьогоднішній день визначення в значній мірі залежать від країни і правової традиції, установи або автора.

Деякі автори корпоративне управління інтерпретують як стосунки між різними учасниками у визначенні напрямів розвитку і діяльності корпорації. За

цим визначенням до групи учасників віднесено акціонерів, менеджерів, членів ради директорів, працівників, покупців, постачальників, кредиторів й інші зацікавлені групи [18].

Існує погляд, що корпоративне управління це перед усе сукупність зобов'язань: «Управління ... значною мірою, але не винятково полягає в забезпеченні взаємозв'язку корпорації з інституційним середовищем, у якому вона функціонує. Серед проблем управління – законність корпоративної влади, корпоративна підзвітність, перед ким і за що корпорація має відповідальність, хто і за якими нормами повинен нею управляти» [20].

Міжнародна фінансова корпорація визначає корпоративне управління як систему виборних та призначених органів, які управляють діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямоване на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в межах норм чинного законодавства [18].

Згідно з визначенням Світового банку корпоративне управління поєднує в собі норми законодавства та практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє товариствам залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність [21].

З юридичної точки зору, корпоративне управління – це передбачена чинним законодавством система органів, що здійснюють управління діяльністю господарського товариства для забезпечення ефективності, а також з урахуванням інтересів учасників товариства й інших зацікавлених осіб (кредиторів, інвесторів, працівників, постачальників і покупців, державних органів) [26].

У вузькому розумінні корпоративне управління полягає у забезпеченні діяльності менеджерів щодо управління підприємством в інтересах власників-акціонерів. У широкому розумінні корпоративне управління – це захист та врахування інтересів як фінансових, так і нефінансових інвесторів, що роблять свій внесок у діяльність корпорації (концепція «співзасновників»). До нефінансових інвесторів найчастіше відносять співробітників, які мають

специфічний досвід саме для цієї корпорації, постачальників специфічного обладнання для неї, місцеву владу (інфраструктура та фіскальна політика в інтересах корпорації) [30].

Відокремлюючи корпоративне управління як певний тип, особливості якого зумовлені специфікою корпорації як об'єкта управління, його визначають як «управління, що побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів та їх ролі у розвитку корпорації, управління, що враховує реалізацію прав власності, передбачає взаємодію акціонерів (корпоративні комунікації), базується на стратегії розвитку корпорації в цілому (інтереси фірми підпорядковані загальним інтересам), врешті-решт, – це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, настанов, принципів поведінки».

Виходячи з цього визначення, можна зробити висновок: система корпоративного управління – це організаційна модель, за допомогою якої акціонерне товариство має представляти та захищати інтереси своїх акціонерів. Варто зазначити про наявність широких можливостей участі в акціонерній власності, експансії акціонерного капіталу, що дає складні варіанти поєднання капіталів і, відповідно, непостійне коло зацікавлених сторін навіть упродовж малих проміжків часу.

Не дивлячись на всі відмінності, у більшості визначень, орієнтованих на саму компанію (тобто що даються з внутрішніх позицій), є деякі загальні елементи, які описуються нижче.

Корпоративне управління — це система взаємостосунків, що характеризується певними структурами і процесами. Наприклад, взаємостосунки між акціонерами і менеджерами полягають в тому, що перші надають капітал останнім з метою отримання віддачі на вкладені ними кошти. Менеджери, в свою чергу, повинні регулярно надавати акціонерам прозору фінансову інформацію і звіти про діяльність компанії. Акціонери також обирають наглядовий орган (звичайно це спостережна рада), який повинен представляти їх інтереси. Цей орган, по суті, здійснює стратегічне керівництво

і контролює менеджерів товариства. Менеджери підзвітні наглядовому органу, який у свою чергу є підзвітним акціонерам (через загальні збори акціонерів). Структури і процеси, які визначають ці взаємостосунки, звичайно пов'язані з різними механізмами управління ефективністю контролю і обліку.

На рис. 2.1 наведено основні характеристики корпоративного управління [24].

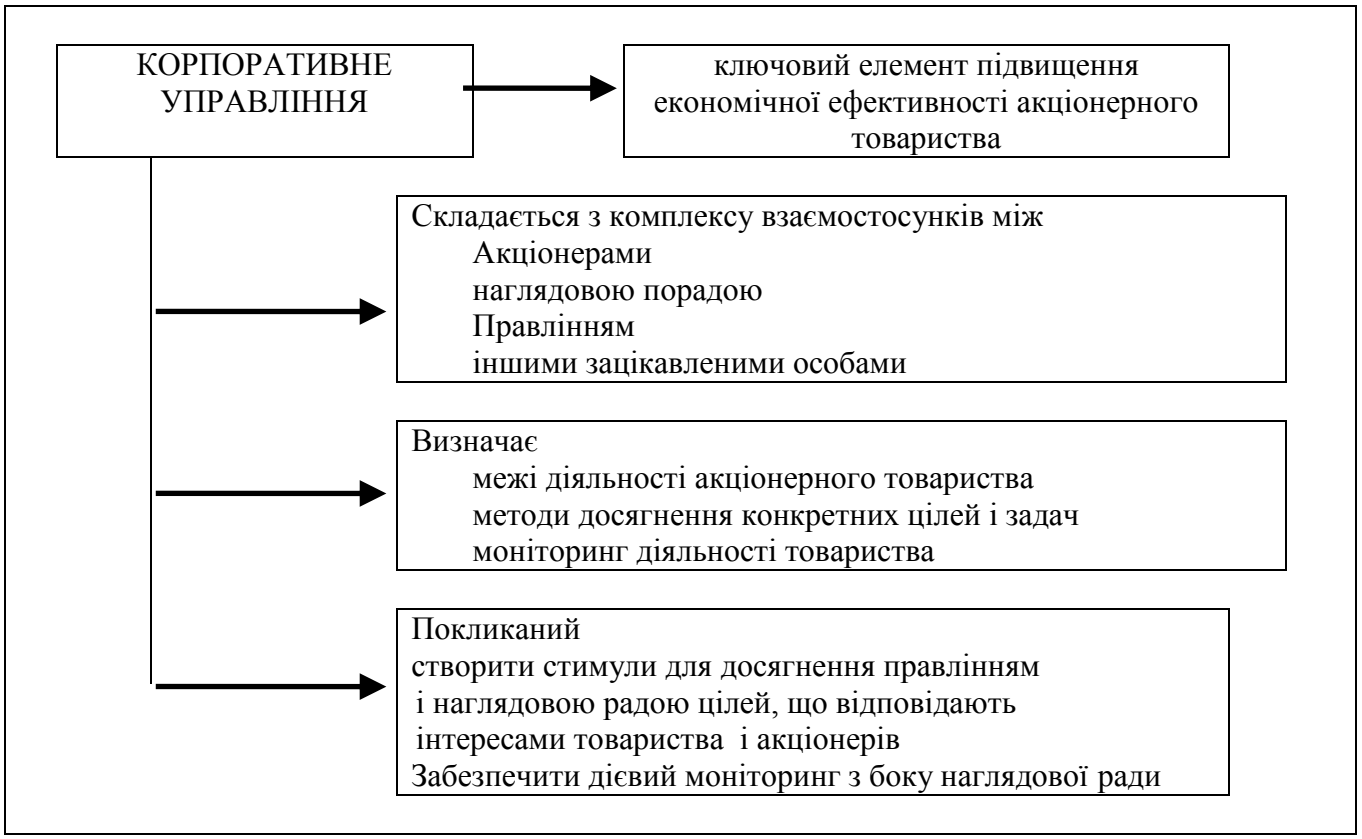

Рис. 2.1. Основні характеристики корпоративного управління

Корпоративне управління не слід плутати з менеджментом. Для корпоративного управління головне – це механізми, які покликані забезпечити добросовісну, відповідальну, прозору корпоративну поведінку і підзвітність. В той же час, кажучи про менеджмент, мають на увазі механізми, необхідні для управління діяльністю підприємства. Корпоративне управління фактично знаходиться на більш високому рівні в системі управління акціонерним товариством і забезпечує управління ним на користь його акціонерів. І лише в області стратегії функції перетинаються, оскільки це питання одночасно

відноситься до сфери менеджменту і є ключовим елементом корпоративного управління.

Створення ефективної системи корпоративного управління як в економічно розвинутих країнах, так і в країнах з перехідною ринковою економікою надзвичайно важливе. Виникли об'єктивні передумови для розроблення загальних міжнародних стандартів і правил, законодавче закріплених та впроваджених у практику, які б гарантували потенційним інвесторам надійність капіталовкладень та дозволили отримувати повну, об'єктивну інформацію про ефективність діяльності компаній, структуру власності, механізми і методи інвестування.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) спільно із Світовим банком, Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними інституціями ініціювала в 1998 р. глобальну програму зі створення універсальних стандартів та норм корпоративного управління, спрямовану на істотне поліпшення національних систем корпоративного управління [27].

Ці міжнародні стандарти мали прийняти уряди економічно розвинених країн, міжнародні організації, ділові кола державного та приватного секторів економіки. У травні 1999 р. Рада ОЕСР прийняла Загальні принципи корпоративного управління, які підписали члени урядів усіх країн - членів ОЕСР. Цей документ містить пояснення щодо того, які конкретні проблеми мають регулювати національні стандарти корпоративного управління і як підвищити роль інвесторів (акціонерів) в управлінні компаніями, у які вони вкладають свої кошти.

Принципи покликані допомогти урядам як країн-членів, так і країн, що не є членами ОЕСР, у проведенні заходів щодо оцінки й удосконалення правової, інституційної та нормативної бази корпоративного управління, а також надати орієнтири та рекомендації фондовим біржам, інвесторам, корпораціям та іншим сторонам, що відіграють певну роль у процесі удосконалення корпоративного управління. Принципи зосереджені на проблемах, які

виникають унаслідок розмежування власності та управління, визначають межі, у яких розробляються цілі компанії, засоби досягнення цих цілей, здійснення моніторингу діяльності компанії [33].

Принципи мають еволюційний характер і їх слід переглядати у разі суттєвих змін обставин. Щоб бути конкурентоспроможними у середовищі, що змінюється, корпорації мають оновлювати та коригувати свою практику корпоративного управління відповідно до нових вимог і можливостей. Зазначений документ поділено на дві частини. У першій частині викладено принципи, що стосуються п'яти напрямів: 1) права акціонерів; 2) рівноправності акціонерів; 3) ролі зацікавлених осіб; 4) розкриттю інформації та прозорості; 5) обов'язків ради. У другій частині наведено принципи з анотаціями, які містять коментарі, опис переважних тенденцій та приклади з практики передових корпорацій.

Поява міжнародних стандартів корпоративного управління обумовлена, передусім, зростанням уваги до питань корпоративного управління в умовах глобалізації фінансових ринків, лібералізації руху капіталів. Це спроба встановлення загальноприйнятих, прозорих та зрозумілих в усьому світі правил гри на фінансовому ринку. Розробка міжнародних стандартів корпоративного управління є також, свого роду, відповіддю суспільства на катаклізми у світовій фінансовій сфері та прагненням до стабільності фінансових ринків.

Сьогодні вдосконалення корпоративного управління на національному рівні стало одним із важливих напрямів зусиль багатьох країн. Одним із інструментів, який використовується для досягнення цієї мети, є запровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління. Поштовхом до появи цих документів стало [24]:

по-перше, усвідомлення неможливості вирішення всіх проблем, які існують у галузі корпоративного управління виключно на рівні національного законодавства та необхідності їх врегулювання через запровадження етичних норм, правил поведінки ненормативного характеру у

практику корпоративного управління;

по-друге, погляд на корпоративне управління, як важливий фактор національного розвитку та необхідну вимогу існування в умовах міжнародного конкурентного середовища. Сьогодні багато країн розцінюють корпоративне управління, як складову частину ринкових реформ, умову розвитку приватного бізнесу, засіб підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках та поліпшення показників економічної діяльності загалом.

Метою Принципів корпоративного управління України є викладення на підставі загальноприйнятих міжнародних стандартів корпоративного управління та з урахуванням українських особливостей і досвіду принципів та рекомендацій, необхідних для розвитку ефективної практики корпоративного управління в Україні.

Цей документ містить важливі принципи та рекомендації щодо якісного та прозорого управління товариством, дотримання яких має допомогти товариствам у підвищенні їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Питання корпоративного управління є важливими для всіх видів товариств, однак найбільшу актуальність вони мають для акціонерних товариств. Це обумовлено проблемою, яка походить від розмежування функцій власності та управління і необхідністю приділення належної уваги захисту прав інвесторів в умовах, коли одні особи володіють товариством, а інші ним управляють.

Принципи корпоративного управління адресовані, у першу чергу, відкритим акціонерним товариствам, акції яких купуються та продаються на організованому фондовому ринку. Разом з тим, документ містить універсальні принципи та рекомендації щодо ефективного управління товариством. Тому його положення можуть застосовувати інші види товариств у тій мірі, у якій це відповідає нормам чинного законодавства, що регулює їх діяльність.

Рекомендовані до використання в Україні принципи корпоративного

управління включають шість напрямів [28]:

мета товариства;

права акціонерів;

спостережна рада і виконавчий орган;

розкриття інформації та прозорість;

контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства;

заінтересовані особи.

В табл. 1.1 наведено принципи корпоративного управління, що рекомендовано до використання в міжнародній практиці ОЕСР та в Україні Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Таблиця 1.1

Принципи корпоративного управління ОЕСР та України

Принципи корпоративного управління ОЕСР	Принципи корпоративного управління в Україні
Права акціонерів	Права акціонерів
Рівноправність акціонерів	Заінтересовані особи
Роль зацікавлених осіб	Розкриття інформації та прозорість
Розкриття інформації та прозорість	Спостережна рада і виконавчий орган
Обов'язки ради	Контроль за фінансово-господарською діяльністю
	Мета товариства

Дані, представлені в табл. 1.1 свідчать про те, що вітчизняні принципи корпоративного управління не є однаковими із принципами корпоративного управління ОЕСР. Проте, якщо порівнювати сутність принципів корпоративного управління між собою можливо скласти порівняльну таблицю по-іншому (табл. 1.2) та зробити висновок про те, що принципи корпоративного управління, що рекомендовані до використання у вітчизняних акціонерних товариствах в достатній мірі відповідають та є порівняними рекомендованим до використання у міжнародній практиці.

Таблиця 1.2

Порівняння принципів корпоративного управління ОЕСР та України

Принципи корпоративного управління ОЕСР	Принципи корпоративного управління в Україні
Права акціонерів	Мета товариства Права акціонерів
Рівноправність акціонерів	Права акціонерів
Роль зацікавлених осіб	Заінтересовані особи
Розкриття інформації та прозорість	Розкриття інформації та прозорість
Обов'язки ради	Наглядова рада і виконавчий орган Контроль за фінансово-господарською діяльністю

Розглянемо докладніше запропоновані до використання в Україні принципи корпоративного управління [26].

Мета товариства. Мета товариства полягає у максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів. Товариство повинно забезпечити інвестиційну привабливість емітованих ним акцій протягом усього періоду діяльності товариства. З цією метою товариство повинно збільшувати власний капітал, налагоджувати ефективні відносини із заінтересованими особами та забезпечувати виконання умов для включення акцій товариства до лістингу бірж та торговельно-інформаційних систем та їх обігу на організованому ринку.

Завдання товариства повинно визначатись у статуті товариства. Товариство зобов'язане інформувати акціонерів та заінтересованих осіб про завдання товариства шляхом включення інформації про це у річному звіті. На виконання завдання товариства органи товариства повинні здійснювати управління таким чином, щоб забезпечити як розвиток товариства в цілому, так і реалізацію права кожного акціонера на отримання доходу, у зв'язку із здійсненням інвестицій в акції товариства. Поряд з цим товариство повинно здійснювати свою діяльність відповідно до правил ділової етики та враховувати інтереси суспільства в цілому.

Права акціонерів. Товариство повинно забезпечувати захист прав та законних інтересів акціонерів та рівне ставлення до всіх акціонерів, незалежно

від того, чи є акціонер резидентом України, кількості акцій, якими він володіє, та інших факторів. Товариство повинно сприяти реалізації та забезпечувати захист прав та законних інтересів акціонерів. Товариство повинно забезпечити рівне ставлення до всіх акціонерів – власників однієї категорії акцій. Товариство повинно забезпечити іноземним акціонерам рівні можливості для реалізації своїх прав нарівні з іншими акціонерами. Право на участь в управлінні справами товариства шляхом участі та голосування на загальних зборах. У випадку здійснення додаткового випуску акцій, товариство повинно забезпечити переважне право всіх акціонерів придбати додатково випущені акції у кількості, пропорційній їх існуючій частці у статутному фонді. Товариство повинно розробити та запровадити необхідні внутрішні механізми з метою запобігання неправомірному використанню інсайдерської інформації посадовими особами товариства та іншими інсайдерами [31].

Спостережна рада і виконавчий орган. Ефективне управління потребує наявності у корпоративній структурі товариства дієвої, незалежної спостережної ради та ефективного виконавчого органу (менеджменту), раціонального та чіткого розподілу повноважень між ними, а також належної системи підзвітності і контролю. Система корпоративного управління повинна створювати необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між спостережною радою та виконавчим органом. Органи товариства та їх посадові особи повинні діяти добросовісно та розумно в інтересах товариства.

Компетенція органів товариства повинна бути чітко визначена в статуті товариства відповідно до завдань органів товариства та з урахуванням вимог чинного законодавства. Товариству доцільно визначати у статуті перелік повноважень, що відносяться до виключної компетенції кожного органу. Рішення про делегування повноважень повинні фіксуватись у протоколі відповідного органу з визначенням органу, якому делегуються повноваження, переліку повноважень, що делегуються та строку делегування. У випадку делегування наглядовою радою повноважень виконавчому органу, вони

спільно відповідають за вирішення цих питань перед товариством.

Для забезпечення належного стану корпоративного управління, поряд із забезпеченням чіткого та раціонального розподілу повноважень між органами товариства, важливо досягти розуміння органами товариства того, що, здійснюючи свою діяльність, вони спільно працюють на виконання завдання товариства, а оцінка діяльності кожного органу залежить від результатів діяльності товариства в цілому. З метою моніторингу належного виконання всіма органами своїх функцій в товаристві повинна існувати чітка система підзвітності та контролю [24].

У забезпеченні ефективної взаємодії між органами товариства вирішальну роль відіграє своєчасний обмін інформацією, що необхідна для виконання органами товариства своїх функцій та прийняття ними поінформованих рішень. Обов'язок органів товариства щодо обміну інформацією повинен бути детально обумовлений у його внутрішніх документах.

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.

Розкриття інформації та прозорість. Товариство повинно своєчасно та доступними засобами розкривати повну і достовірну інформацію з усіх суттєвих питань, що стосуються товариства, з метою надання можливості користувачам (акціонерам, кредиторам, потенційним інвесторам тощо) приймати поінформовані рішення.

Прозорість та належне розкриття інформації є невід'ємною умовою ефективного корпоративного управління. Діяльність товариства у прозорому режимі, за зрозумілими для всіх "правилами гри" дозволяє підвищити ефективність його роботи, сприяє захисту та реалізації прав інвесторів,

залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

Наявність своєчасної, достовірної та вичерпної інформації про товариство є важливою умовою для здійснення акціонерами та потенційними інвесторами об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану товариства та для прийняття ними поінформованих рішень щодо придбання або відчуження цінних паперів, а також голосування на загальних зборах акціонерів. По-друге, розкриття інформації про товариство є необхідною передумовою довіри до товариства з боку інвесторів та сприяє залученню капіталу. По-третє, розкриття інформації має велике значення для підвищення ефективності діяльності самого товариства, оскільки повна та достовірна інформація надає можливість керівництву об'єктивно оцінити досягнення товариства та розробити стратегію його майбутнього розвитку [28].

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. З метою захисту прав та законних інтересів акціонерів товариство повинно забезпечити комплексний, належний , об’єктивний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Товариство може розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування тільки за умови запровадження належної системи контролю за його діяльністю. Наявність такої системи дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що їх інвестиції розумно використовуються, спрямовуються на розвиток товариства та надійно захищені від можливих зловживань.

Питання контролю є надзвичайно актуальними для акціонерних товариств та обумовлене розмежуванням функцій управління та володіння товариством. В умовах розпиленості акціонерного капіталу та ситуації, за якої одні особи володіють підприємством, а інші ним управляють, товариство повинно забезпечити ефективний контроль за діяльністю осіб, які розпоряджаються отриманими товариством інвестиціями, та здійснити надійний захист майнових інтересів.

Заінтересовані особи. Товариство повинно поважати права та

враховувати законні інтереси заінтересованих осіб (тобто осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства, і до яких передусім належать працівники, кредитори, споживачі продукції товариства, територіальна громада, на території якої розташоване товариство, а також відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування) та активно співпрацювати з ними задля створення добробуту, робочих місць та забезпечення фінансової стабільності товариства.

Довгостроковий економічний успіх товариства є результатом колективних зусиль інвесторів, керівників товариства та інших заінтересованих осіб. Співпраця товариства із заінтересованими сторонами та врахування їх інтересів у процесі корпоративного управління сприяє забезпеченню фінансової стабільності та конкурентоспроможності товариства, досягненню його довгострокових цілей, а також позитивно впливає на ділову репутацію товариства [24].

Під заінтересованими особами розуміються особи, які мають законний інтерес у діяльності товариства, тобто певною мірою залежать від товариства або можуть впливати на його діяльність. До заінтересованих осіб належать, у першу чергу, працівники (як ті, що є акціонерами товариства, так і ті, що не є його акціонерами), кредитори, споживачі продукції товариства, територіальна громада, на території якої розташоване товариство, а також відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що принципи корпоративного управління мають рекомендаційний характер та розраховані на добровільне застосування. Головним стимулом щодо їх дотримання товариствами є економічна доцільність та об'єктивно існуючі вимоги ринку щодо залучення інвестицій. Акціонерне товариство та кожний з його органів управління, вибудовують систему корпоративного управління в акціонерному товаристві з урахуванням рекомендованих принципів, у разі їх прийняття. Закладення принципів корпоративного управління в акціонерному товаристві в основу здійснення корпоративного управління в конкретному акціонерному товаристві є

позитивною практикою для громадськості.

1.2. Особливості діяльності органів управління в акціонерному товаристві

Систему органів управління акціонерним товариством складають загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий органі (правління) акціонерного товариства і ревізійна комісія (рис. 1.2).

Найвищим органом управління акціонерним товариством є загальні збори акціонерів.

Наглядова рада контролює і регулює діяльність як правління, так і в цілому акціонерного товариства.

Виконавчий орган (правління) є колегіальним виконавським органом управління. Правління керує всією поточною діяльністю акціонерного товариства.

Ревізійна комісія є контролюючим органом діяльності акціонерного товариства і участі в управлінні ним як таким не приймає.

Рис. 1.2. Функціональне призначення органів управління акціонерним товариством.

Кожний з органів управління акціонерним товариством володіє певною компетенцією, тобто правом вирішувати конкретні питання в управлінні товариством. Компетенція органів управління акціонерним товариством закріплена як в законодавчих актах України, що регламентують діяльність акціонерних товариств, так і документами внутрішньокорпоративного управління – Статутом товариства і відповідними положеннями.

Загальні збори є вищим органом акціонерного товариства. Акціонерне товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори акціонерів. Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року [1].

Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності акціонерного товариства.

До виключної компетенції загальних зборів належить: визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства; внесення змін до статуту товариства; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; прийняття рішення про зміну типу товариства; прийняття рішення про розміщення акцій; прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій; затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію (ревізора) товариства, а також внесення змін до них; затвердження інших внутрішніх документів товариства, якщо інше не передбачено статутом товариства; затвердження річного звіту товариства; розподіл прибутку і збитків товариства; прийняття рішення про викуп товариством розміщених ним акцій; прийняття рішення про форму існування акцій; затвердження розміру річних дивідендів; прийняття рішень з питань порядку проведення загальних зборів; обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових або трудових договорів, що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання цивільно-правових договорів з

членами наглядової ради; прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради; обрання голови та членів ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень; затвердження висновків ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень; прийняття рішення про виділ та припинення товариства, крім випадку, передбаченого частиною четвертою статті 84 цього Закону, про ліквідацію товариства, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку та строків ліквідації, порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного балансу; прийняття рішення за наслідками розгляду звіту наглядової ради, звіту виконавчого органу, звіту ревізійної комісії (ревізора); затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства; обрання комісії з припинення акціонерного товариства;

вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів згідно із статутом або положенням про загальні збори товариства [1].

Повноваження з вирішення питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів, не можуть бути передані іншим органам товариства. До виключної компетенції загальних зборів статутом товариства і законом може бути віднесено вирішення й інших питань.

Порядок проведення загальних зборів акціонерного товариства встановлюється його статутом, а в разі, якщо він не встановлений статутом, – рішенням загальних зборів.

Загальні збори акціонерного товариства мають кворум за умови реєстрації для участі у них акціонерів, які сукупно є власниками не менш як 60 відсотків голосуючих акцій.

Одна голосуюча акція надає акціонеру один голос для вирішення кожного з питань, винесених на голосування на загальних зборах акціонерного товариства, крім проведення кумулятивного голосування.

Рішення загальних зборів акціонерного товариства з питання, винесеного на голосування, приймається простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у загальних зборах та є власниками голосуючих акцій [1].

Позачергові загальні збори акціонерного товариства скликаються наглядовою радою: з власної ініціативи; на вимогу виконавчого органу – в разі порушення провадження про визнання товариства банкрутом або необхідності вчинення значного правочину; на вимогу ревізійної комісії (ревізора); на вимогу акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги сукупно є власниками 10 і більше відсотків простих акцій товариства; в інших випадках, встановлених законом або статутом товариства.

Наглядова рада акціонерного товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та Законом України "Про акціонерні товариства", контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

В акціонерних товариствах з кількістю акціонерів - власників простих акцій 10 осіб і більше створення наглядової ради є обов'язковим. У товаристві з кількістю акціонерів - власників простих акцій 9 осіб і менше у разі відсутності наглядової ради її повноваження здійснюються загальними зборами.

До виключної компетенції наглядової ради належить: затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства; підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів; прийняття рішення про проведення чергових та позачергових загальних зборів на вимогу акціонерів або за пропозицією виконавчого органу; прийняття рішення про анулювання акцій чи продаж раніше викуплених товариством акцій; прийняття рішення про розміщення товариством інших цінних паперів, крім акцій; прийняття рішення про викуп розміщених

товариством інших, крім акцій, цінних паперів; затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених цим Законом; обрання та відкликання повноважень голови і членів виконавчого органу; затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди; прийняття рішення про відсторонення голови виконавчого органу від виконання його повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу; обрання та припинення повноважень голови і членів інших органів товариства; обрання реєстраційної комісії, за винятком випадків, встановлених цим Законом; обрання аудитора товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг. У разі, якщо наглядова рада відсутня, це питання належить до компетенції виконавчого органу, якщо інше не встановлено статутом; визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку, визначеного Законом України "Про акціонерні товариства"; визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів та мають право на участь у загальних зборах; вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб; вирішення питань, передбачених Законом України "Про акціонерні товариства", в разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства; визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій; прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг; прийняття рішення про обрання (заміну) реєстратора власників іменних цінних паперів товариства або депозитарію цінних паперів та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення

розміру оплати його послуг; надсилання в порядку, передбаченому статтею 65 Закону України “Про акціонерні товариства”, пропозицій акціонерам про придбання особою (особами, що діють спільно) значного пакета акцій.

Кількісний склад наглядової ради встановлюється загальними зборами. До складу наглядової ради в товариствах з кількістю акціонерів – власників простих акцій від 100 до 1000 осіб повинні входити не менше ніж п'ять осіб, з кількістю понад 1000 – не менше ніж сім осіб, а в товариствах з кількістю акціонерів - власників простих акцій понад 10 000 осіб – не менше ніж дев'ять осіб.

Засідання наглядової ради скликаються за ініціативою голови наглядової ради або на вимогу члена наглядової ради. Засідання наглядової ради також скликаються на вимогу ревізійної комісії, виконавчого органу чи його члена, інших осіб, визначених статутом акціонерного товариства, які беруть участь у засіданні наглядової ради.

Засідання наглядової ради проводяться в міру необхідності з періодичністю, визначеною статутом, але не рідше одного разу на квартал.

Рішення наглядової ради приймається простою більшістю голосів членів наглядової ради, які беруть участь у засіданні та мають право голосу, якщо для прийняття рішення статутом або положенням про наглядову раду акціонерного товариства не встановлюється більша кількість голосів.

На засіданні наглядової ради кожний член наглядової ради має один голос. Наглядова рада акціонерного товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для вивчення і підготовки питань, що належать до компетенції наглядової ради.

Виконавчий орган акціонерного товариства 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 загальних зборів та наглядової ради.

Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним

зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом [1].

Виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) або одно0осібним (директор, генеральний директор).

Членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії.

Права та обов'язки членів виконавчого органу акціонерного товариства визначаються Законом України “Про акціонерні товариства”, іншими актами законодавства, статутом товариства або положенням про виконавчий орган товариства, а також трудовим договором, що укладається з кожним членом виконавчого органу. Від імені товариства трудовий договір підписує голова наглядової ради чи особа, уповноважена на те наглядовою радою.

Кількісний склад виконавчого органу, порядок призначення його членів визначаються статутом товариства. Порядок скликання та проведення засідань колегіального виконавчого органу встановлюється статутом або положенням про виконавчий орган акціонерного товариства.

Кожний член колегіального виконавчого органу має право вимагати проведення засідання колегіального виконавчого органу та вносити питання до порядку денного засідання.

Голова колегіального виконавчого органу обирається наглядовою радою товариства, якщо інше не передбачено статутом товариства, в порядку, передбаченому статутом або положенням про виконавчий орган акціонерного товариства. Голова колегіального виконавчого органу організовує роботу колегіального виконавчого органу, скликає засідання, забезпечує ведення протоколів засідань, представляэ інтереси товариства, вчиняє правочини від імені товариства, видає накази та дає розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства.

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності

акціонерного товариства загальні збори обирають ревізійну комісію (ревізора).

В акціонерних товариствах з кількістю акціонерів - власників простих акцій товариства до 100 осіб запроваджується посада ревізора (або обирається ревізійна комісія), а в товариствах з кількістю акціонерів - власників простих акцій товариства більш як 100 осіб обов'язково обирається ревізійна комісія.

Ревізійна комісія (ревізор) може обиратися для проведення спеціальної перевірки фінансово-господарської діяльності товариства або на визначений період. Строк повноважень членів ревізійної комісії (ревізора) встановлюється на період до дати проведення чергових річних загальних зборів, якщо статутом товариства, або положенням про ревізійну комісію, або рішенням загальних зборів акціонерного товариства не передбачено інший строк повноважень, але не більше ніж на п'ять років.

Права та обов'язки членів ревізійної комісії (ревізора) визначаються Законом України “Про акціонерні товариства”, іншими актами законодавства, статутом та положенням про ревізійну комісію, а також договором, що укладається з кожним членом ревізійної комісії (ревізором).

Ревізійна комісія (ревізор) має право вносити пропозиції до порядку денного загальних зборів та вимагати скликання позачергових загальних зборів. Члени ревізійної комісії (ревізор) мають право бути присутніми на загальних зборах та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу.

Ревізійна комісія (ревізор) проводить перевірку фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за результатами фінансового року, якщо інше не передбачено статутом товариства, положенням про ревізійну комісію або рішенням загальних зборів. Виконавчий орган забезпечує членам ревізійної комісії (ревізору) доступ до інформації в межах, передбачених статутом або положенням про ревізійну комісію.

За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за результатами фінансового року ревізійна комісія (ревізор) готує висновок, в якому міститься інформація про: підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності за відповідний період; факти порушення законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, а також встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та подання звітності.

Спеціальна перевірка фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства проводиться за його рахунок ревізійною комісією (ревізором), а в разі її відсутності – аудитором. Така перевірка проводиться за ініціативою ревізійної комісії (ревізора), за рішенням загальних зборів, наглядової ради, виконавчого органу або на вимогу акціонерів (акціонера), які на момент подання вимоги сукупно є власниками не менше ніж 10 відсотків простих акцій товариства.

В табл. 1.3 передбачено основні вимоги щодо створення органів управління в акціонерному товаристві, що є підзвітними загальним зборам акціонерів. Підзвітними загальним зборам акціонерів є наглядова рада, виконавчий орган, ревізійна комісія.

Таблиця 1.3

Основні вимоги щодо підзвітних загальним зборам акціонерів органів управління в акціонерному товаристві

Ознака	Наглядова рада	Виконавчий орган	Ревізійна комісія
Призначення	Захист прав акціонерів товариства, здійснення контролю та регулювання діяльності виконавчого органу.	Управління поточною діяльністю товариства.	Проведення перевірок фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства

Состав і вимоги до участі в органі управління	Члени наглядової ради акціонерного товариства обираються з числа фізичних осіб, які мають повну дієздатність. Член наглядової ради не може бути одночасно членом виконавчого органу та/або членом ревізійної комісії (ревізором) цього товариства. Кількісний склад наглядової ради встановлюється загальними зборами.	Членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії.	Членом ревізійної комісії може бути будь-яка фізична особа, яка має цивільну дієздатність. Голова ревізійної комісії обирається членами ревізійної комісії з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу ревізійної комісії, якщо інше не передбачено статутом або положенням про ревізійну комісію акціонерного товариства.
Нормативно-правові основи діяльності	Закон України «Про акціонерні товариства», Устав, Положення про наглядову раду	Закон України «Про акціонерні товариства», Устав, Положення про виконавчий орган	Закон України «Про акціонерні товариства», Устав, Положення про ревізійну комісію
Вимоги щодо створення органу управління	В акціонерних товариствах з кількістю акціонерів - власників простих акцій 10 осіб і більше створення наглядової ради є обов'язковим. У товаристві з кількістю акціонерів – власників простих акцій 9 осіб і менше у разі відсутності наглядової ради її повноваження здійснюються загальними зборами.	Кількісний склад виконавчого органу, порядок призначення його членів визначаються статутом товариства. Порядок скликання та проведення засідань встановлюється статутом або положенням про виконавчий орган акціонерного товариства.	В акціонерних товариствах з кількістю акціонерів-власників простих акцій до 100 - передбачена посаада ревізора (або обирається ревізійна комісія), з кількістю акціонерів більше 100 – ревізійна комісія обов’язкова

Створення складної на перший погляд системи управлінських органів переслідує єдину мету – дотримання прав акціонерів, збереження балансу інтересів акціонерів і менеджерів акціонерного товариства, забезпечення більш ефективного управління акціонерним товариством.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В роботі розглянуто сутність, роль та принципи корпоративного управління в акціонерних товариствах.

В роботі розглянуто погляди різних авторів щодо сутності поняття корпоративного управління та визначено, що корпоративне управління є системою відносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також заінтересованими особами задля забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Важливість корпоративного управління для товариств полягає у його внеску у підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності. Важливість корпоративного управління для держави обумовлена його впливом на соціальний та економічний розвиток країни.

Створення ефективної системи корпоративного управління як в економічно розвинутих країнах, так і в країнах з перехідною ринковою економікою гарантує потенційним інвесторам надійність капіталовкладень та дозволяє отримувати повну, об'єктивну інформацію про ефективність діяльності компаній, структуру власності, механізми і методи інвестування.

Одним із іважливих напрямів вдосконалення корпоративного управління на національному рівні є запровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління.

Метою Принципів корпоративного управління України є викладення на підставі загальноприйнятих міжнародних стандартів корпоративного

управління та з урахуванням українських особливостей і досвіду принципів та рекомендацій, необхідних для розвитку ефективної практики корпоративного управління в Україні.

Рекомендовані до використання в Україні принципи корпоративного управління включають шість напрямів: мета товариства; права акціонерів; спостережна рада і виконавчий орган; розкриття інформації та прозорість; контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства; заінтересовані особи.

В роботі встановлено, що рекомендовані до використання у вітчизняних акціонерних товариствах принципи корпоративного управління в достатній мірі відповідають та є порівняними рекомендованим до використання у міжнародній практиці, зокрема принципам ОЕСР.

В роботі досліджено особливості діяльності органів управління в акціонерному товаристві.

Систему органів управління акціонерним товариством складають загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий органі (правління) акціонерного товариства і ревізійна комісія.

В роботі охарактеризовано правові засади діяльності кожного органу управління в акціонерному товаристві, що передбачено в Законі України “Про акціонерні товариства”, на основі чого визначено основні вимоги щодо створення органів управління в акціонерному товаристві, що є підзвітними загальним зборам акціонерів. Підзвітними загальним зборам акціонерів є наглядова рада, виконавчий орган, ревізійна комісія.

РОЗДІЛ 2
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

2.1. Характеристика підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Однією з важливих галузей харчової промисловості є кондитерська. Ринок кондитерських виробів можна розділити на три сегменти: борошнисті, цукристі і шоколадні вироби. Починаючи з 2014 року, ринок кондитерських виробів показує тенденцію до зниження у всіх трьох сегментах. Це обумовлено девальвацією гривні, зниженням купівельної спроможності населення і збільшенням цін, ситуацією, що склалася на Сході України, закриттям ринку Росії для українських виробників. Через втрату ринку Росії виробники продовжать шукати можливості експорту своєї продукції в інші країни. Відкриття європейського ринку для українських виробників дозволить збільшити обсяги експорту. Основна проблема - відповідність продукції європейським нормам і стандартам якості. Для цього українським компаніям необхідно привести свою продукцію у відповідність з європейськими стандартами. Збільшення ціни на енергоресурси та мінімальної заробітної плати може призвести до подорожчання самих виробів для кінцевого споживача. Крім того, зростання цін на світовому ринку какао-бобів так само вплине на виробництво шоколаду і шоколадних цукерок.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – провідне кондитерське підприємство України, що спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів: печива, крекеру, вафель, бісквітів, рулетів.

Галузі діяльності фабрики по КВЕД:

виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання;

постачання пари та гарячої води;

роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах продовольчими товарами.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Підприємство засновано в 1935 році. Під час війни фабрику було повністю зруйновано, а обладнання вивезено до Уфи. І тільки 1944 року почалась її відбудова. Перша продукція після війни вийшла з фабрики вже в 1945 році - 382 тони. Повністю відбудову було закінчено 1954 року, але в цехах ще використовувалася переважно ручна праця.

Розробка Шебелинського газового родовища дозволила вирішити проблему переводу виробництва на новий вид палива - природний газ. В 1958 році було проведено повну реконструкцію з заміною вугільних печей на газові і встановленням чотирьох нових цукрових технологічних ліній.

1987 року директором підприємства призначили Аллу Арестівну Коваленко. Вона спробувала створити нові умови для розвитку: в 1988 році було встановлено лінію "Мінел" з виробництва затяжних сортів печива, значно покращились умови праці.

У вересні 1998 року бісквітна фабрика підписала договір про спільну діяльність з Харківською кондитерською фабрикою, згідно якого вона забезпечувала кондитерське підприємство якісною сировиною і організовувала збут продукції. [47]

З 2004 року ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» входить до складу корпорації «Бісквіт-шоколад». Корпорація «Бісквіт-Шоколад» - одна з найбільших в Україні виробників кондитерської продукції, об’єднує ряд підприємств, що забезпечують всі основні технологічні етапи виробництва, від заготовки сировини до випуску готових виробів. До складу корпорації входять два виробничих підприємства: ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків’янка». [47]

З кожним роком ПрАТ "Харківська бісквітна фабрика" лише продовжує розвиватися.

Під брендом «Бісквіт-Шоколад» випускається більше 20-ти груп кондитерських виробів. До асортименту мучних кондитерських виробів, що виробляються корпорацією, входять печиво (цукрове, здобне, затяжне, вівсяне), крекер, галети, бісквіти, рулети, вафлі, вафельні трубочки, торти вафельні та шоколадно-вафельні, пироги пісочні, десерти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Асортиментна група	Види продукції
Печиво	Цукрове печиво: фасоване («Ювілейний букет», «Цукрове», «Корівка»…), вагове («Злакове», «Вигадка», «Форвард», «Гримасики», «Падішах», «Шкодник» і інше) Здобне печиво: в коробках («Слобожанщина», «OLD COLLECTION», «Харківський сувенір», «Курочка Ряба», «Забавка»), вагове («Космея», «Кокосова здоба», «Шантьє», «HAPPY-FRUIT», «Здобна сімейка» тощо). Затяжне печиво: фасоване і вагове («Зоологічне», «Марія», «Зооленд»). Діабетичне: фасоване і вагове.
Крекер	Фасовані («Ніжний», «Пасьянс», «Буковки», «Цибулька», «Бутербродний», «Павлинка», «Галети здоров'я»), Вагові з використанням цілого ряду добавок - маку, кмину, сушеного лука, перцю, кунжуту…
Бісквіти	бісквіт Фірмовий (коктейль згущене молоко, коктейль шоколадний, молочно-горіховий, вишня з вершками, малина з вершками), бісквіт Бісквітики (збагачені селеном), бісквіт Фірмовий «Забодайка» (з молоком, з какао).
Рулети	рулет Фірмовий (молочний крем, крем-шоколад, карамель-фундук, крем-вишня, полуниця з вершками, молочно-абрикосовий), рулет Забодайка (молочно-ванільний, шоколадно-вершковий).
Десерт	«Шантьє» шоколадні, з молоком.

и	
Шоколадно-вафельні торти	Торт «Харківський», «Тріумф», «Деліс», «Рандеву», «Восторг», «Капризуля», «Забодайка»
Вафлі	фасовані («Дебют», «Вафлі», «Шарада», «Артек», «Грамотійка», «Забодайка», «Талісман»), вагові («Щедрики», «Квадрики», «Лісова казка», «Ласуня», «Гримасики», «Сладовєди»), на фруктозі («Вафлі» лимончик, з какао)
Вафельні трубочки	фасовані (з молоком, какао), вагові (зі смаком какао плюс, крем-брюле, торфі)
Пироги пісочні	Віденський пиріг вишневий, абрикосовий, яблучний, слива-алича, алича-вишня.

На початковому етапі розвитку фабрика виготовляла лише різні види цукрового печива. Сьогодні ж основним видом діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є виробництво сухарів, печива, пирогів, тістечок тривалого зберігання, а також какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів та оптова та роздрібна торгівля ними. Частково продукція виробляється на умовах переробки давальницької сировини на виробничих потужностях ПрАТ «КФ «Харків'янка».

Також треба відмітити, що підприємство систематично виділяє кошти на розробку та впровадження в виробництво нових видів продукції. Нині підприємство реалізує понад 400 позицій кондитерських виробів.

Поряд з оновленням асортименту і збільшенням обсягів виробництва, головне в роботі харківських кондитерів – це забезпечення якості продукції. Саме тому «Харківська бісквітна фабрика» одна з перших, ще в 1993 році, сертифікувала всю свою продукцію в системі УкрСЕПРО. Тоді ж відділ технічного контролю був перетворений в службу якості, яка не тільки контролює всі ділянки виробництва, але і відповідає за максимальне задоволення вимог і очікувань споживачів щодо якості кондитерських виробів.

Найвагомішим визнанням високої якості продукції «Харківської бісквітної фабрики» стало отримання нею сертифіката відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO-9001, що дозволяє реалізовувати продукцію в США і Німеччині. Адже для його отримання необхідно було змінити організаційну структуру підприємства, перебудувати всі етапи виробничого циклу: від проектування продукції до її збуту.

У грудні 2001 року, здобувши перемогу в багатоетапному конкурсі програми "Тасіс" Євросоюзу серед 15 вітчизняних підприємств, фабрика єдиною в країні отримала "Сертифікат на впровадження системи безпеки продукції ХАССП".

А вже у 2009 році корпорація «Бісквіт-Шоколад» отримала золоту медаль Міжнародної програми захисту прав споживачів "Знак якості" і сертифікат до неї. Він дає право маркувати "Знаком якості" торгову марку, товари та послуги, які відповідають європейському рівню якості.

У табл. 2.2 приведено SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»

	Можливості	Загрози
Складові SWOT-аналізу	1. Вдосконалення маркетингової політики. 2. Розширення ринків збуту. 3. Постійні партнери (покупці). 4. Постійний експорт. 5. Можливість збільшення частки ринку. 6. Пошук нових шляхів задоволення потреб споживача. 7. Збільшення товарних обсягів	1. Залежність попиту від добробуту населення. 2. Зростання рівня інфляції, підвищення цін та зниження попиту населення. 3. Збільшення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. 4. Нестабільність політичної ситуації в країні.
	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Висока якість продукції. 2. Наявні канали збуту. 3. Широкий асортимент. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Структура управління. 6. Різні сегменти ринку. 7. Розташування.	1. Залежність від імпорту деякої сировини. 2. Залежність цін на продукцію від цін на сировину. 3. Високий податковий тиск. 4. Втрата ринків збуту. 5. Низька рентабельність

	8. Великий досвід роботи. 9. Низькі витрати на оплату праці. 10. Вдосконалення виробничих потужностей. 11. Позитивний імідж.	продукції та ліквідність активів. 6. Високий рівень конкуренції. 7. Використання сировини яка швидко псується потребує особливих умов зберігання.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» встановлюємо, що підприємство має ряд сильних сторін і можливостей. Йому можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

До таких стратегій слід віднести:

розширення ринків збуту, зміцнення позиції на ринку через збільшення частки ринку, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності; відстеження змін споживчих уподобань;

розвиток підприємства за рахунок інвестування в науково-дослідні роботи, збільшення фінансового портфелю, поглинання більш дрібних конкурентів і інших підприємств галузі;

перегляд митного законодавства стосовно підприємств кондитерської галузі;

пошук нових надійних партнерів, вітчизняних постачальників сировини;

покращення показників рентабельності та ліквідності;

розширення портфелю відомих та надійних брендів;

підвищення конкурентоздатності продукції, у тому числі за рахунок вдосконалення цінової політики;

підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища;

вдосконалення організаційної структури управління.

Тож існуючі загрози підприємства можна нейтралізувати за рахунок використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції; зниження собівартості продукції за рахунок використання нових технологій.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

На діяльність підприємства впливають ряд факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У межах зовнішнього середовища аналізуються чинники непрямої дії (соціальні, правові, державні, політичні, технологічні, фінансово-економічні, ресурсні та ін.) та чинники прямої дії (постачальники, споживачі, регламентуючі органи, посередники, конкуренти та ін.).

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактор
1. Економічні	Загроза високих темпів інфляції, високих податкових ставок, скорочення доходів споживачів
2. Правові	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства і т.д.
3. Політичні	Орієнтація на ринкове регулювання економіки, зниження стабільності у суспільстві, створення в органах державної влади угруповань і т.д
4. Соціальні	Зростання мобільності населення, зниження рівня освіти і т.д.
5. Технологічні	НТП в сфері виробництва, в соціальній сфері

При здійсненні характеристики зовнішнього середовища підприємства прямого впливу слід звернути увагу на такі групи як постачальники, споживачі, конкуренти й контактні аудиторії.

Постачальники забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими і інформаційними ресурсами. У ринковій економіці вони діють виключно на договірній основі.

Організація прагне працювати тільки з авторитетними постачальниками, готовими застосовувати встановлені стандарти якості. З метою постійного підвищення якості продукції та рівня сервісу проводиться аналіз і оцінка зв'язків постачальника.

Компанія імпортує товари з наступних країн: Австрія, Бельгія, Естонія, Франція, Німеччина, Італія, Нідерланди, Іспанія, і інші. На даний момент

компанія представляє бренди «Old Collection» (елітний бренд, під яким виготовляється високоякісний шоколад та кондитерські набори преміум-класу), «Забодайка» (бренд, під яким виготовляються борошняні та цукристі вироби середнього цінового сегменту, що містять незбиране чи сухе молоко).

Посередники – це організації чи окремі фізичні особи, які допомагають виробнику реалізовувати товари. До них відносять торгівельних посередників, фірми по організації товарообороту (транспортні підприємства, складська мережа), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальні дослідження, консалтинг, реклама і ін.), кредитно-фінансові установи (комерційні банки, страхові компанії).

Широкий асортимент, вигідні умови співпраці з оптовими покупцями дозволили розширити ринки збуту, і сьогодні кондитерські вироби харківських підприємств експортуються в 30 країн, зокрема в Латвію, Литву, США, Канаду, Ізраїль, Німеччину, а також на нові ринки, серед яких Ірак, Китай, Лівія, Польща і Туреччина. [47]

Обсяги продажів до країн Європейського Союзу демонструють поступове зростання другий рік. Найбільше зростання обсягів експорту кондитерських виробів відбулось за рахунок Румунії, Латвії і Болгарії.

У корпорації «Бісквіт-Шоколад» є ексклюзивний дистриб'ютор в Сполучених Штатах Америки "Threeline Imports INC", N.Y., дистриб'ютор в Ізраїлі «Dolina Group» Ltd. Також є дистриб’ютор на території України – торгова група «Союз», що займається доставкою продукції корпорації в супермаркети, гіпермаркети, гастрономи і торгові мережі, такі як «Караван», «АТБ», «Брусничка», «Восторг», «Metro», «Varus», «ТНК» і інші.

Споживачі – це клієнти товаровиробників. Для того, щоб знати кон’юнктуру ринку і оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх потенційних та наявних споживачів.

Споживачами є:

фізичні особи, які купують вироби для власного споживання;

мережі магазинів, які реалізують дану продукцію;

оптові склади, які займаються перепродажем;

фірми, які створюють святкові набори солодощів (на різні свята);

спеціалізовані магазини, які займаються продажем діабетичної продукції;

фінтес-цетри та ін.

Насправді попит на солодощі дуже еластичний і залежить від багатьох чинників, насамперед - від платоспроможності споживачів. Впливає на розвиток кондитерської промисловості й думка покупців, тобто мотив. За цим критерієм можна назвати 4 типи покупців: покупці, у яких спостерігається динаміка мотивації попиту (12%); покупці, які віддають перевагу товарам конкретного виробника (38%); покупці, що орієнтуються на рівень власної купівельної спроможності (45%); покупці, які мають випадковий мотив (5%).

Оскільки найбільший відсоток має група покупців, що орієнтуються на рівень своєї платоспроможності, та покупці, що орієнтуються на конкретного виробника, тут доречно відзначити, що проводячи асортиментну політику на ринці кондитерських виробів, підприємства вже повинні враховувати саме ці мотиваційні особливості споживачів.

Конкуренти – організації та фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. До конкурентів відносяться:

внутрішньогалузеві конкуренти, тобто компанії, що виготовляють та продають аналогічну продукцію;

компанії, що виробляють та продають заміщуючий продукт;

потенційні конкуренти – компанії, що тільки виходять на ринок.

Український ринок кондитерських виробів – один із найбільш розвинутих у вітчизняній харчовій промисловості.

На українському ринку кондитерських товарів діють декілька великих світових концернів – американські Western NIS Enterprise Fund (концерн «А.В.К.»), «Kraft Foods» (ПАТ «Крафт Фудз Україна» – з торговою маркою «Корона») і Sigma Bleizer (ПАТ «Полтавакондитер»); швейцарська Nestle (ПАТ Львівська кондитерська фірма «Світоч»), Trilini International (ПАТ

кондитерська фабрика «Харків'янка»). Інші фабрики і компанії в більшості належать колективам підприємств і українським інвесторам. Це такі відомі підприємства і фірми, як кондитерська корпорація «Рошен», ПАТ ВО «Конті», концерн «Топ-транс» («Черкаська бісквітна фабрика» з торговою маркою «Світ Ласощів»).

Станом на початок 2014 р. близько 50% солодкого сегменту в натуральному вираженні припадало на трьох українських виробників – корпорацію «Рошен» з часткою ринку 24,7%, компанію «Конті» з часткою ринку 12,9% і «А.В.К.» з часткою ринку 11,9%. Інші виробники значно відстають від лідерів: наприклад, на четвертій і п'ятій позиціях знаходяться «Бісквіт-Шоколад» і «Житомирські ласощі», що займають 4,9% і 3,9% ринку відповідно (рис. 2.1).

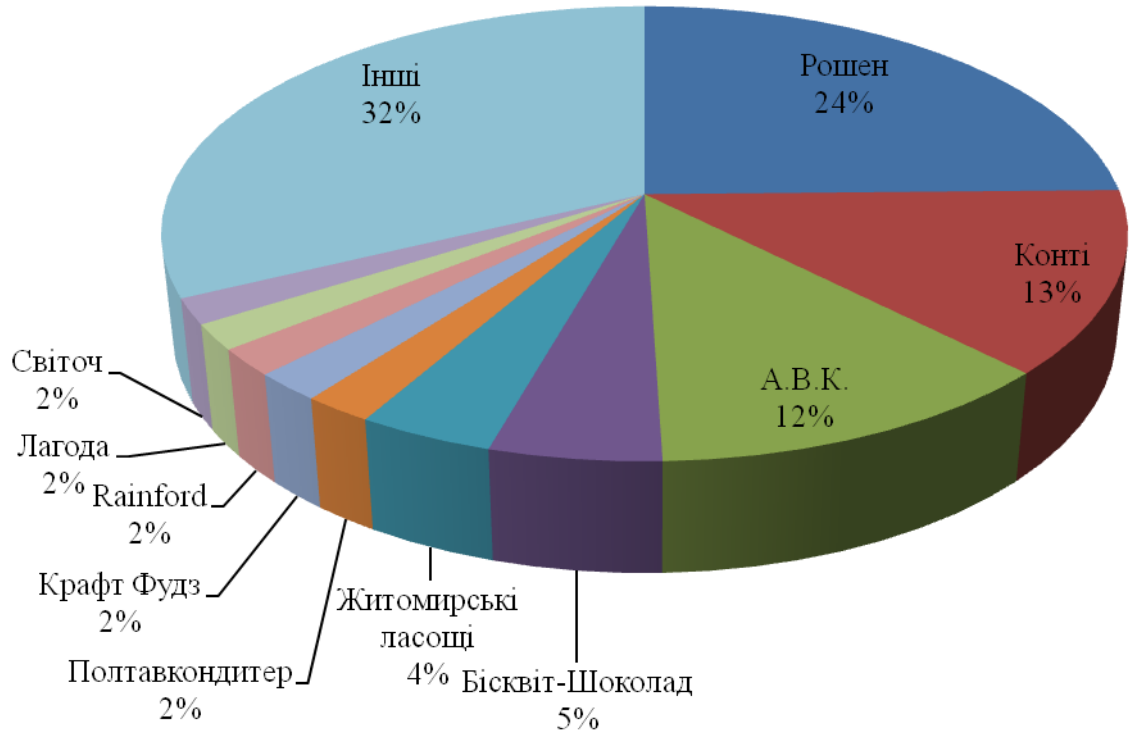

Рис. 2.1. Частки кондитерського ринку виробників України

Окрім того, Харківська бісквітна фабрика займає п'яте місце серед кондитерських підприємств України за об'ємом виручки (рис. 2.2).

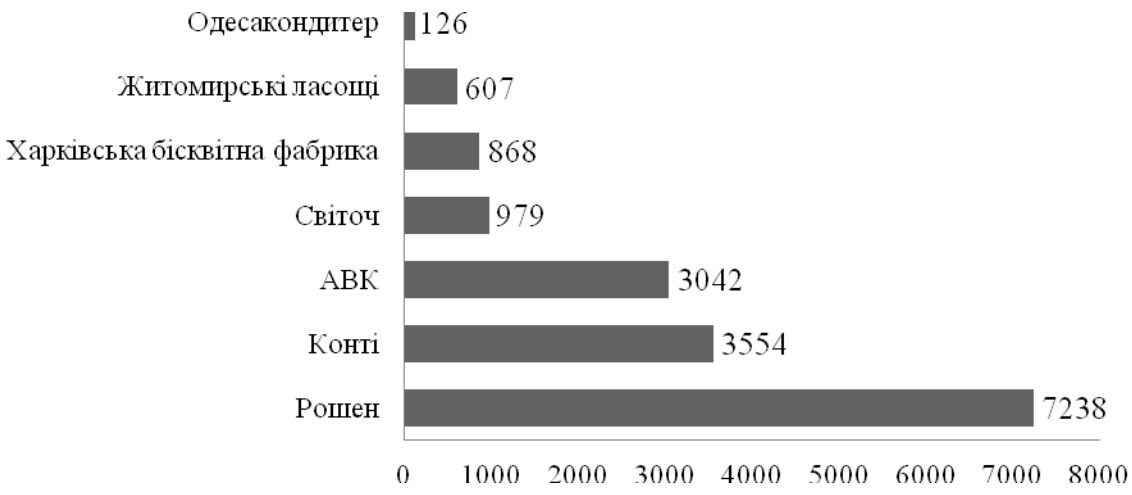

Рис. 2.2. Виручка великих кондитерських підприємств України

Економічні труднощі і війна викликали низку істотних перестановок у групі найбільших гравців українського ринку борошняних кондитерських виробів. Так, у кінці липня 2014 р. «Бісквіт-Шоколад» оприлюднив інформацію про падіння випуску ним кондитерських виробів на 4% за підсумками першого півріччя 2014 р.

Корпорація почала займати більш вагомі місця в рейтингах серед інших компаній кондитерської галузі. Вона зайняла третє місце в рейтингу найбільших гравців українського ринку борошняних кондитерських виробів, за підсумками першого кварталу 2015 року. У 2015 році Бісквіт-Шоколад збільшила ринкову частку на 1,7 п.п. - з 6,0% до 7,7%. Посилення позицій на ринку компанії Бісквіт-Шоколад стало результатом зростання споживання її продукції на 10,7%.

Ключовими чинниками зростання обсягів ринку компанії Бісквіт-Шоколад є збільшення частки в їх продуктовому портфелі продукції «низького» цінового сегмента і зниження рівня конкуренції з боку флагманів ринку.

Харківська бісквітна фабрика першою серед підприємств кондитерської промисловості України отримала міжнародний сертифікат на систему якості,

що є безумовною перевагою підприємства серед інших підприємств галузі. Окрім цього, можна назвати інші конкурентні переваги фабрики:

постійна модернізація виробництва;

висока якість продукції;

висококваліфікований персонал;

створений позитивний імідж компанії;

постійне розширення асортименту.

Ще однією категорією чинників зовнішнього середовища прямого впливу є контактні аудиторії. До них належить будь-яка соціальна група, що виявляє реальний або потенційний інтерес до компанії або впливає на спроможність досягнення поставлених цілей.

Контактні аудиторії можна поділити на декілька груп:

фінансові кола (банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми, фондові біржі тощо);

засоби масової і локальної інформації;

державні установи;

громадські (соціальні) групи (захисники навколишнього середовища, національні меншини тощо);

місцеві групи (навколишні жителі та територіальні організації).

Партнерами ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є наступні установи: аудиторська фірма ТОВ «Аудит-96» (Послуги аудиторської фірми ТОВ "АФ "АУДИТ-96" надаються на підставі договору № 1/1 від 25.02.2015 року); ПрАТ «Страхова компанія «ПЗУ Україна»; ПАТ «Національний депозитарій України» (Центральний депозитарій на фондовому ринку України); ТОВ «Артіль-Фінанс» (депозитарна діяльність депозитарної установи).

Аналіз внутрішнього стану організації заснований на комплексному обстеженні його різних функціональних зон: виробництво, маркетинг, фінанси, реалізація продукції, персонал, науково-технічний потенціал, організація, організаційна культура. Дані фактори зважуються за ступенем важливості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка внутрішнього середовища ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Функціональна зона	Слабка	Середня	Сильна
1	2	3	4
Виробництво			
Структура, організація виробництва			X
Матеріальна база			X
Технології			X
Постачання сировини		X	
Продуктивність та ефективність виробництва			X
Техніка, обладнання, механізми		X	
Умови праці і техніка безпеки			X
Маркетинг			
Канали збуту			X
Розширення асортименту продукції та послуг			X
Цінові переваги		X	
Позиція на ринку			X
Реалізація продукції та послуг			
Якість продукції			X
Якість обслуговування			X
Науково-технічний потенціал			
Зв'язок з науковими і професійними організаціями	X		
Реалізація новинок ринку		X	
Фінанси			
Доходність виробництва			X
Власний капітал			X
Заборгованість			X
Рівень запасів		X	
Персонал			
Власна база підготовки		X	
Кваліфікованість			X
Стимулювання			X
Лояльність			X
Організація управління			
Гнучкість ОСУ		X	
Чіткість розподілу функцій			X
Організаційна культура			
Система цінностей			X
Імідж			X

Аналіз функціональних зон ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» показав, що найбільш слабкою стороною діяльності товариства є науково-технічний потенціал за рахунок недостатнього зв’язку з науково-технічними і професійними організаціями, а також реалізації новинок на ринку. Та даний факт відноситься до специфіки діяльності товариства, адже в кондитерській

галузі більш важливим є не стільки відстеження науково-технічного прогресу, скільки ретельне спостереження за споживчими уподобаннями.

Загалом товариство має більшість сильних сторін, за виключенням таких аспектів як:

постачання сировини (велика залежність цін на продукцію від збільшення цін на сировину, залежність виробництва від деякої імпортної сировини, як наприклад есенції),

техніка, обладнання, механізми (значна частка застарілого обладнання),

цінові переваги (фабрика виготовляє продукцію різних цінових категорій, але при цьому спостерігається збільшення цін за рахунок нестабільної ситуації у країні),

рівень запасів (підприємство закуповує сировину, яка швидко псується та потребує особливих умов зберігання),

власна база підготовки спеціалістів (товариство займається лише загальним навчанням на робочому місці, а підготовкою та підвищенням кваліфікації займаються спеціалізовані установи),

гнучкість організаційної системи управління (загалом ОСУ стабільна, без особливих змін розподілу повноважень і рівнів підлеглості).

Горизонтальний аналіз за основними видами витрат, доходів та фінансового результату за першим розділом Звіту про фінансові результати ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» представлено у табл. 2.5.

На основі аналізу основних видів доходу, витрат та фінансового результату можемо сказати, що ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» має позитивний фінансовий результат (прибуток), а також показники товариства мають тенденцію до збільшення.

Таблиця 2.5

Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показники	2015	2016	2017	Відхилення	
				2016р./ 2015р.	2017р./ 2016р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	867996	1020924	1576778	1,18	1,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	739714	839104	1339296	1,13	1,60
Валовий прибуток (збиток)	128282	181820	237482	1,42	1,31
Інші операційні доходи	25749	165825	303354	6,44	1,83
Адміністративні витрати	21931	25717	29004	1,17	1,13
Витрати на збут	57416	65670	80337	1,14	1,22
Інші операційні витрати	23203	104389	257933	4,50	2,47
Фінансовий результат від операційної діяльності	51481	151869	173562	2,95	1,14
Дохід від участі в капіталі	3215	14913	30227	4,64	2,03
Інші фінансові доходи	353	223	271	0,63	1,22
Інші доходи	328	9074	9067	27,66	1,00
Фінансові витрати	276	661	387	2,39	0,59
Втрати від участі в капіталі	0	0	590	-	-
Інші витрати	1452	1823	3772	1,26	2,07
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)	53649	173595	208378	3,24	1,20
Витрати з податку на прибуток	12847	28925	31899	2,25	1,10
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	40802	144670	176479	3,55	1,22

Так, у 2016 році підприємство отримало у 3,55 рази більше прибутку, аніж у 2015 році, а у 2017 році – в 1,22 рази більше прибутку, ніж за аналогічний період 2016 року. Такий результат досягнуто за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації та інших доходів (операційних, фінансових).

Згідно статуту ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» метою створення товариства є діяльність з метою одержання прибутку. Для досягнення даної мети ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» планує збереження обсягів виробництва та продажу продукції на рівні попереднього року, скорочення асортименту поряд з введенням нових видів продукції, зменшення собівартості продукції, покращення якості продуктів харчування (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Дерево цілей ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Для досягнення основних цілей підприємством поставлено ряд задач, серед яких: оптимізація логістики підприємства, раціональне використання теплоенергетичних ресурсів, механізація та автоматизація виробничих процесів, модернізація діючого обладнання згідно комплексного плану розвитку підприємства.

Технічне оснащення фабрики постійно вдосконалюється, вона співпрацює із усесвітньо відомими фірмами: Orlandi, HAAS, Sasib bakery (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Технічне оснащення ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Рік впровадження	Характеристика впровадженого обладнання
1988	Лінія «Мінел» з виробництва затяжних сортів печива
1991-1992	Orlandi – перша в Україні поточна автоматизована лінія італійської фірми з виробництва крекеру
1995	Обладнання австрійської фірми HAAS з виробництва перших на

	той час в Україні вафельних трубочок, пізніше на ньому почато виробництво семишарових вафель, в 2000 році пущена друга лінія з можливістю випуску більш широкого асортименту
1995	Лінії фірм «REON» та «POLIN» з виробництва здобних сортів печива
1996	SASIB BAKERY – лінія італійської фірми з виробництва бісквітів та рулетів, нової продукції для кондитерської галузі України в той час
2001	Обладнання з виробництва глазурованої вафельної продукції
2002	Обладнання з виробництва вафельних корнетиків
2003	Обладнання німецької фірми «Бенке-Люкао» з виробництва печива в шоколаді
2006	Вперше в Україні було встановлено лінію з виробництва пісочних пирогів італійської фірми "Comos" і лінія з виготовлення вафельних сандвічів австрійської фірми "HAAS"
2009	почало роботу обладнання з виробництва печива з фруктовими наповнювачами італійської фірми "PODAVANI"

Однією із основних задач, які ставляться керівництвом товариства є оптимізація витрат, скорочення невиробничих затрат. Для її досягнення за 2015 рік товариством було придбано новий муковоз для перевезення безтарної муки, за рахунок чого скоротились витрати на доставку муки, а також на ремонт і утримання транспорту. Також було придбано два напівпричепи – рефрижератори, які використовуються на перевезеннях готової продукції .

Як вже було зазначено, корпорація "Бісквіт-Шоколад" об'єднує дві фабрики - ПрАТ "Харківська бісквітна фабрика" та ПрАТ "Кондитерська фабрика "Харків'янка". Організаційна структура управління корпорацією представлена на рис. 2.4.

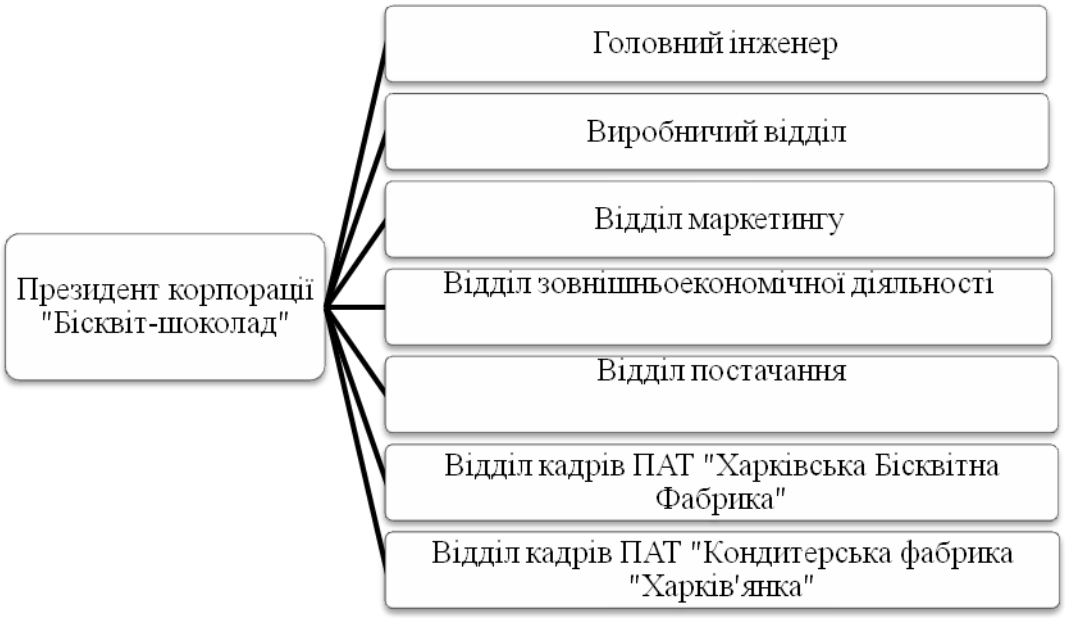

Рис. 2.4. Організаційна структура управління корпорації «Бісквіт-шоколад»

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» - господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Згідно статуту ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», органами управління товариства є: Загальні збори акціонерів, Правління, Наглядова Рада. Орган контролю: Ревізійна комісія (рис. 2.5).

Рис. 2.5. Органи управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Загальні збори є вищим органом управління, вони скликаються щорічно або позачергово в окремих випадках. У зборах можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку учать, і їх представники, а також посадові особи товариства та представник профспілки.

До виключної компетенції Загальних зборів належить:

визначення основних напрямів діяльності товариства;

прийняття рішень щодо управління акціями товариства;

прийняття рішень щодо зміни статутного капіталу товариства;

затвердження положень про Загальні збори, Наглядову Раду, Правління та Ревізійну комісію, а також внесення змін до них;

затвердження річного звіту товариства;

розподіл прибутку і збитків товариства;

затвердження розміру річних дивідендів;

прийняття рішень про обрання та припинення повноважень членів Наглядової Ради, Правління, Ревізійної комісії тощо.

Наглядова Рада товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та законом, контролює та регулює діяльність Правління. Рішення наглядової ради приймаються на засіданні простою більшістю голосів. До виключної компетенції Наглядової Ради належить:

затвердження в межах компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства;

підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення, крім скликання позачергових зборів;

прийняття рішення про продаж раніше викуплених товариством акцій;

прийняття рішення щодо управління іншими цінними паперами;

затвердження ринкової вартості майна;

обрання реєстраційної комісії, аудитора товариства;

вирішення питань щодо участі у промислово-фінансових групах та інших об’єднаннях і інше.

Правління є виконавчим органом товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю. Правління товариства підзвітне Загальним зборам та Наглядовій Раді, організовує виконання їх рішень. Організаційною формою роботи Правління є засідання, рішення на якому приймаються простою більшістю голосів.

Роботою Правління керує Голова правління – Генеральний директор підприємства. Члени правління: головний бухгалтер підприємства, заступник генерального директора по виробництву, начальник бісквітного цеху, начальник планового відділу.

Ревізійна комісія є органом товариства, який перевіряє його фінансово-господарську діяльність за результатами року.

Керівництво власне фабрикою здійснюється сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні певних видів робіт, де спеціалісти одного профілю об’єднані в певні відділи.

Тож компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру.

До основних функціональних обов’язків генерального директора відносять:

організацію робіт й взаємодія виробничих структур компанії;

забезпечення виконання перспективних і поточних планів;

забезпечення прибутковості роботи компанії згідно розробленим програмам розвитку компанії;

забезпечення виконання трудового законодавства, норм та правил з умов праці й охорони праці працівників.

Основу персоналу становлять висококваліфіковані працівники, більшість з яких працювали в аналогічних компаніях, а також молодих працівників, які мають інноваційні погляди на вирішення багатьох проблем у цій галузі.

Загалом ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» включає виробничий та адміністративно-управлінський персонал. Виробнича структура товариства

включає основне виробництво, до складу якого входять такі цехи: бісквітний цех, вафельний цех, та допоміжні служби (рис. 2.6).

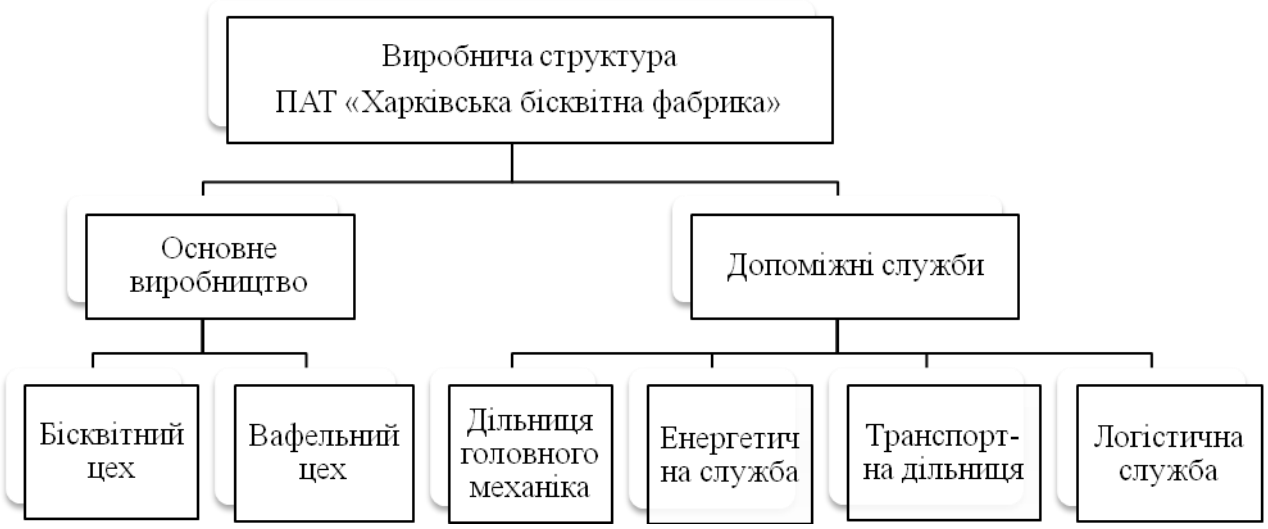

Рис. 2.6. Виробнича структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Адміністративно-управлінський персонал - це керівники фабрики та структурних підрозділів, працівники бухгалтерії, відділу маркетингу, планового відділу, відділу праці та ЗП, відділу постачання, відділу кадрів, лабораторії, юридичної служби, відділу АСУ.

Аналіз відповідності організаційної структури цілям підприємства (організації, установи) проводиться за допомогою матриці розподілу відповідальності (див. додаток Д).

На основі матриці розподілу повноважень виявлено цілі, що мають нечітку систему відповідальності, - які мають одного або двох безпосередніх відповідальних виконавців. Так, двох відповідальних виконавців мають цілі забезпечення нових видів продукції (відповідальні – начальник виробництва і начальник відділу маркетингу), а також покращення якості продукції (головний інженер і начальник виробництва).

Кадрова програма ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам товариства, постійне навчання працівників з метою підвищення рівня їх кваліфікації відносно власних операційних потреб.

Що стосується корпоративної політики ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», то вона славиться збереженням традицій на протязі багатьох років.

Так, наприклад, корпорація випустила книгу «Історія солодкого життя: нариси з історії виробництва солодощів у Харкові» (2010), як своєрідну пам'ятку історії кондитерської промисловості у Харкові.

В рамках корпоративної соціальної відповідальності також проводиться фінансування заходів з підвищення добробуту населення Харкова, наприклад для школярів спеціалізованих закладів проводяться безкоштовні екскурсії, здійснюється фінансування інших заходів.

А в 2009 році корпорація "Бісквіт-Шоколад" отримала золоту медаль Міжнародної програми захисту прав споживачів "Знак якості" і сертифікат до неї. Він дає право маркувати "Знаком якості" торгову марку, товари та послуги, які відповідають європейському рівню якості. Головною метою міжнародної програми захисту споживачів "Знак якості" є захист прав та інтересів споживачів шляхом надання їм правдивої інформації про високоякісну продукцію, що реалізується на території України.

2.3. Аналіз стану корпоративного управління та діяльності органів управління в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Одне з визначень корпоративного управління зводиться до того, що корпоративне управління розглядається як діяльність органів управління в акціонерному товаристві.

В рамках корпоративного управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» формуються взаємостосунки між менеджерами, спостережної радою, акціонерами (як головними, так і міноритарними) та іншими зацікавленими особами (наприклад, кредиторами, співробітниками, постачальниками).

Корпоративне управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» спрямоване на підвищення ефективності компанії і розширення їх доступу до зовнішнього фінансування і відповідно є однією з необхідних умов стійкого економічного зростання.

Основними індикаторами, що відображають стан системи корпоративного управління, на думку експертів Міжнародної фінансової корпорації, є ряд показників, що визначають якість системи корпоративного управління в компаніях. Дані індикатори базуються на чотирьох найважливіших принципах.

Перший індикатор – компанія дотримується стандартів належного корпоративного управління

Існують три основні методи, що дозволяють виявити ступінь прихильності компанії принципам цивілізованого корпоративного управління:

по-перше, необхідно оцінити з цієї точки зору статут компанії і основні внутрішні документи. Такий аналіз – «ключ» до вимірювання рівня ризику, обумовленого станом системи корпоративного управління в конкретній компанії. Наприклад, в статуті фіксується кількість оголошених, але ще не випущених акцій, що дозволяє визначити, чи можливе проведення додаткових емісій, здатних скоротити частки теперішніх акціонерів. Власники акцій звичайно можуть одержати статут в місці знаходження виконавського органу компанії або у корпоративного секретаря, якщо такий є.

По-друге, слід упізнати, чи є в компанії Кодекс корпоративної поведінки. Важливість його ухвалення поступово (хоча і повільно) усвідомлюється керівниками вітчизняних підприємств.

По-третє, варто з'ясувати, чи існує в штатному розкладі акціонерного товариства спеціальна посада співробітника, відповідального за надання інформації акціонерам і інвесторам і за дотримання компанією належних стандартів корпоративного управління.

Ще один ключовий індикатор стану системи корпоративного управління в компанії – забезпечення своєчасного розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти функціонування корпорації, включаючи відомості про структуру власності, фінансове положення, результати операційної діяльності, членів правління, директорів і розміри виплачуваного їм винагородження, найважливіші передбачені фактори ризику і структуру управління.

Знання цих даних дозволяє ухвалити зважені інвестиційні рішення, розібратися в мотивації менеджерів і в суті їх намірів по відношенню до компанії. Тому основний показник дотримання стандартів корпоративного управління в даній області – режим обнародування інформації про структуру акціонерного капіталу (наприклад, чи розкриваються вказані відомості на інтернет-сайті компанії).

Як відомо, бухгалтерський облік – головний метод віддзеркалення економічних трансакцій, що забезпечує підготовку фінансової інформації, яка потрібна інвесторам для ведення бізнесу. Аудит підтверджує достовірність фінансової звітності акціонерного товариства і грає таку важливу роль. Ці відомості лежать в основі всіх інвестиційних і ділових рішень. Якщо методи бухобліку, аудиту і розкриття фінансової інформації, вживані компанією, не відповідають стандартам ринкової економіки, то ризик вкладення коштів в таку компанію збільшується, відповідно підвищуються операційні і інвестиційні витрати.

Також потрібно з’явитися про те, чи дотримується ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» належних принципів функціонування наглядової ради.

Наглядова рада — це головний «наглядач», що забезпечує упровадження належної системи корпоративного управління. Він представляє інтереси акціонерів і є в складному господарстві компанії свого роду «дворецьким», якому підкоряються менеджери. Основний індикатор ефективного функціонування ради – наявність невиконавчих і незалежних її членів.

Розвиток інститутів невиконавчих і незалежних спостережної ради є істотним чинником поліпшення корпоративного управління, оскільки Закон України “Про акціонерні товариства” наділяє наглядову раду значною владою.

Другий індикатор – створення наглядовою радою спеціальних комітетів, до роботи в яких, разом з членами ради, повинні притягуватися висококваліфіковані фахівці. У міжнародній практиці створюються такі комітети: із стратегічного планування, аудиту, кадрів і винагород, врегулювання корпоративних конфліктів. Більшість вітчизняних компаній не

відповідає вказаним вимогам кращих світових зразків корпоративного управління. Наглядові ради, як правило, не мають ясно окресленої структури і чіткого розподілу обов'язків між членами. До того ж вони не забезпечують адекватного управління ризиками і не піклуються про упровадження системи внутрішнього контролю.

Третій індикатор – режим проведення засідань спостережної ради, їх регулярність, наскільки незалежні вони від засідань виконавського органу, чи ведуться протоколи і чи застосовується формалізована процедура оцінки в процесі ухвалення рішень. Відповіді на ці питання, як правило, дають точну характеристику ефективності функціонування наглядової ради як органу, що представляє інтереси акціонерів.

Четвертий індикатор – компанія поважає права акціонерів. Дотепер дуже часто трапляються порушення прав власників акцій, і в першу чергу це торкається проведення загального збору акціонерів. Для ухвалення рішень на ньому достатньо низького кворуму, який обчислюється як більшість голосуючих акцій учасників збору (тобто більшості всіх голосуючих акцій не вимагається). Нерідко повідомлення розсилаються надто пізно, місце проведення збору міняється в останню мить, а процедура схвалення крупних операцій не дотримується.

З урахуванням викладеного проведемо аналіз стану корпоративного управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Перш за все, розглянемо компетенції органів управління в компанії. Розгляд інформації, що представлена в межах її регулярного розкриття на сайті Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку дозволяє зробити висновок, що виключна компетенція загальних зборів акціонерів, наглядової ради та ревізійної комісії знаходяться в межах норм, встановлених Законом України “Про акціонерні товариства” і тому розглядатися не будуть.

Компетенція правління докладно не визначена в Законі України «Про акціонерні товариства». Тому, зупинимося на ній докладніше. До компетенції Правління належить: затвердження за поданням Голови Правління

організаційної структури товариства; філій; представництв; встановлення умов оплати праці та преміювання, працівників Товариства, його філій, представництв, а також інших безбалансових яструктурних підрозділів; затвердження штатного розпису Товариства, дочірніх підприємств, філій, представництв та інших безбалансових структурних підрозділів Товариства; встановлення порядку управління безбалансових структурних підрозділів філій та представництв Товариства, в тому числі затвердження Типових положень про них та їх Типових внутрішньовиробничих структур; прийняття рішень про вчинення правочинів від імені Товариства на суму від 10 млн. доларів США до 100 млн. доларів США в гривневому еквіваленті на дату вчинення правочину, але не більше 10 % вартості активів товариства за даними останньої річної фінансової звітності Товариства; прийняття рішення про створення та ліквідацію філій та представництв Товариства; затвердження положень про філії та представництва, внесення змін до них; прийняття рішення про участь в інших юридичних особах (крім участі у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях) та вихід з них, про придбання (відчуження) часток у статутному капіталі інших юридичних осіб та цінних паперів, що засвідчують участь в іншій юридичній особі; встановлення процедури прийняття рішень щодо придбання, відчуження, списання, передачі в оренду або лізинг майна Товариства.

Основні внутрішні документи ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що забезпечують корпоративне управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»: Положення про загальні збори акціонерів, Положення про наглядову раду, Положення про виконавчий орган (правління), Положення про ревізійну комісію .

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» розроблено Кодекс корпоративного управління, який включає основні положення, що стосуються корпоративної поведінки. Проте, акціонери, в більшості своїй не ознайомлені з його положеннями.

Відносно передбачення в штатному розкладі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» спеціальної посади співробітника, відповідального за надання інформації акціонерам і інвесторам і за дотримання компанією належних стандартів корпоративного управління, можливо сказати, що в компанії, відповідно до інформації, представленої в межах її розкриття, створено відділ або управління, яке відповідає за роботу з акціонерами. До того ж можливо зробити висновок, що доступ акціонерів до інформації, що стосується проведення засідань наглядової ради та правління є обмеженим, адже така інформація зберігається у секретарів відповідних органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», – секретаря правління і секретаря наглядової ради. В табл. 2.4 представлено інформацію, що відображає які посадові особи акціонерного товариства відповідають за зберігання протоколів згальних зборів акціонерів, засідань наглідової ради та засідань правління. Проте, було б доцільним зосередити дані документи у однієї посадової особи.

Щодо своєчасності розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти функціонування ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», відповідно до вимог законодавства представлено на офіційному сайті Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, а також на власному сайті компанії, що включає відомості про структуру власності, фінансове положення, результати операційної діяльності, членів правління, директорів і розміри виплачуваного їм винагородження, найважливіші передбачені фактори ризику і стан корпоративного управління та інші відомості. Загальнодоступними є і дані проведеного аудиту ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що підтверджують достовірність звітних даних компанії.

Таблиця 2.4

Інформація, що відображає які посадові особи ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» відповідають за зберігання протоколів

	Назви посад та відділів	Загальні збори акціонерів	Засідання наглядової ради	Засідання правління
1	Члени правління (директор)	Ні	Ні	Ні
2	Загальний відділ	Ні	Ні	Ні
3	Члени наглядової ради (голова наглядової ради)	Ні	Ні	Ні
4	Юридичний відділ (юрист)	Ні	Ні	Ні

5	Секретар правління	Ні	Ні	Так
6	Секретар загальних зборів	Ні	Ні	Ні
7	Секретар наглядової ради	Ні	Так	Ні
8	Корпоративний секретар	Ні	Ні	Ні
9	Відділ або управління, яке відповідає за роботу з акціонерами	Так	Ні	Ні
10	Інше(запишіть):	Ні	Ні	Ні

Проте, на сайті Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку представлено дані про певні порушення, що стосуються порядку розкриття інформації ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не опублікувало у термін, визначений чинним законодавством особливу інформацію про зміни складу посадових осіб емітента в офіційному друкованому виданні, за що статтею 11 Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» передбачена відповідальність юридичних осіб.

В табл. 2.5 представлено дані, що відображають відповідь на запитання про стан корпоративного управління відносно компетенцій основних органів акціонерного товариства щодо вирішення важливих питань.

Як свідчать дані, що представлено в табл. 2.5 цілий ряд питань не містять інформації стосовно наявності компетенції певних органів управління щодо їх вирішення. З урахуванням того, що відомості, представлені в табл. 2.5 є складовою розкриття регулярної інформації про емітента, можливо зробити висновок, що або представлені дані складені недбало або в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не приділяється достатньої уваги певним компетенціям і відсутній виконавець, що дбав би про належний стан корпоративного управління.

Таблиця 2.5

Компетенція органів управління (загальних зборів акціонерів, наглядової ради чи виконавчого органу) щодо вирішення важливих питань його діяльності

Компетенції	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Не належить до компетенції жодного органу
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	Так	Ні	Ні	Ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	Ні	Ні	Ні	Ні
Затвердження річного фінансового звіту або балансу чи бюджету	Так	Ні	Ні	Ні
Обрання та відкликання голови правління	Так	Ні	Ні	Ні
Обрання та відкликання членів правління	Ні	Так	Ні	Ні
Обрання та відкликання голови наглядової ради	Так	Ні	Ні	Ні
Обрання та відкликання членів наглядової ради	Так	Ні	Ні	Ні
Обрання та відкликання голови та членів ревізійної комісії	Так	Ні	Ні	Ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів правління	Ні	Ні	Ні	Ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	Ні	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів правління	Ні	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішення про додатковий випуск акцій	Так	Ні	Ні	Ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	Ні	Так	Ні	Ні
Затвердження аудитора	Ні	Ні	Ні	Ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	Ні	Ні	Ні	Ні

До таких рішень належать: вирішення затвердження планів діяльності (бізнес-планів); визначення розміру винагороди для голови та членів правління; визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради; прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів

правління; затвердження аудитора, затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів.

Безумовно, необхідним є розподілення компетенцій щодо вирішення зазначених питань між органами управління в акціонерному товаристві з урахуванням положень Закону України “Про акціонерні товариства”. Проведений аналіз стану корпоративного управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» показав недоліки, що потребують відповідного вирішення та потребують певних дій щодо регулювання діяльності органів управління акціонерного товариства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В роботі проведено аналіз стану корпоративного управління та діяльності органів управління в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

В процесі дослідження було визначено, що основними індикаторами, що відображають стан системи корпоративного управління, на думку експертів Міжнародної фінансової корпорації, є ряд показників, що визначають якість системи корпоративного управління в компаніях. Дані індикатори базуються на чотирьох найважливіших принципах.

1. Компанія дотримує стандарти належного корпоративного управління

2. Другий індикатор – створення наглядовою радою спеціальних комітетів, до роботи в яких, разом з членами ради, повинні притягуватися висококваліфіковані фахівці.

3.Третій індикатор – режим проведення засідань спостережної ради, їх регулярність, наскільки незалежні вони від засідань виконавського органу, чи ведуться протоколи і чи застосовується формалізована процедура оцінки в процесі ухвалення рішень.

4. Компанія поважає права акціонерів.

З урахуванням зазначених індикаторів було проведено аналіз стану корпоративного управління в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» на основі

аналізу інформації, що представлена в межах її регулярного розкриття на сайті Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку та на сайті підприємства.

Основні внутрішні документи ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що забезпечують корпоративне управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»: Положення про загальні збори акціонерів, Положення про наглядову раду, Положення про виконавчий орган (правління), Положення про ревізійну комісію.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» розроблено Кодекс корпоративного управління, який включає основні положення, що стосуються корпоративної поведінки. Проте, працівники компанії в більшості своїй не ознайомлені з його положеннями.

Відносно передбачення в штатному розкладі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» спеціальної посади співробітника, відповідального за надання інформації акціонерам і інвесторам і за дотримання компанією належних стандартів корпоративного управління, можливо сказати, що в компанії, відповідно до інформації, представленої в межах її розкриття, створено відділ або управління, яке відповідає за роботу з акціонерами. До того ж можливо зробити висновок, що доступ акціонерів до інформації, що стосується проведення засідань наглядової ради та правління є обмеженим, адже така інформація зберігається у секретарів відповідних органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», – секретаря правління і секретаря наглядової ради. Проте, було б доцільним зосередити збереження даних документів в одному місті в однієї посадової особи.

В процесі дослідження було встановлено, що ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» має певні порушення, що стосуються порядку розкриття інформації. Так, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не опублікувало у термін визначений чинним законодавством особливу інформацію про зміну складу посадових осіб емітента в офіційному друкованому виданні, за що

статтею 11 Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» передбачена відповідальність юридичних осіб.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дотримується належних принципів функціонування спостережної ради. В регулярній інформації про ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» не представлено даних щодо створення комітетів в складі наглядової ради. Також на запитання Скільки разів на рік у середньому відбувалося засідання наглядової ради протягом останніх трьох років отримано відповідь 4 рази. Проте, відповідно до норм законодавства засідання спостережної ради скликаються не рідше одного рази на квартал.

На основі даних, що відображають стан корпоративного управління в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та представлено в рамках її розкриття щодо повноважень органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» стосовно вирішення важливих питань його діяльності встановлено, що цілий ряд питань не містять інформації стосовно наявності повноважень певних органів управління щодо їх вирішення. Проведений аналіз стану корпоративного управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» показав недоліки, що потребують відповідного вирішення та регулювання діяльності органів управління досліджуваного акціонерного товариства.

РОЗДІЛ 3
РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

3.1. Обгрунтування способів регулювання діяльності органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Корпоративні відносини виникають як в рамках акціонерного товариства (між учасниками акціонерного товариства), так і за його межами (тобто, між суб'єктами, які не беруть безпосередньої участі в діяльності товариства). Не виключенням є і «Харківська бісквітна фабрика». Складність і різноманіття корпоративних відносин, що властиві акціонерній формі організації підприємницької діяльності, обумовлюють необхідність формування не менше складного і різноманітного механізму управлінського регулювання корпоративних відносин. З правової точки зору, до числа учасників акціонерного відносяться його засновники і акціонери.

Відносини між різними органами ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» носять внутрішньофірмовий (або внутрішньокорпоративний) характер і виникають між структурними підрозділами органів управління АТ, які не мають статусу юридичної особи. Основними структурними елементами системи управління в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є загальні збори акціонерів, виконавський орган, наглядова рада, ревізійна комісія. При цьому слід враховувати, що виходячи з положень цивільно-правової доктрини, в цивільно-правових відносинах юридична особа сама виступає як керівний орган. Таким чином, відносини між різними органами господарського товариства не можна назвати цивільно-правовими – кожний орган акціонерного товариства є незалежним в своїй сфері діяльності, проте, взаємозв'язок цих органів утворює складну ієрархічну систему. До основних функцій органів корпоративного управління слід віднести вибір стратегічних напрямів діяльності, ухвалення управлінських рішень, реалізацію і контроль за

процесом їх виконання на користь всього акціонерного товариства в цілому і окремих груп його учасників зокрема.

Таким чином, забезпечення інтересів учасників на внутрішньокорпоративному рівні здійснюється шляхом внутрішньої регламентації дій суб'єктів корпоративних відносин, пріоритетом якої стає забезпечення відповідності ухвалених управлінських рішень принципам корпоративного управління.

Тому вирішальну роль в забезпеченні інтересів учасників корпоративних відносин займає механізм забезпечення їх представництв в управлінні акціонерним товариством. В більшості ситуацій можливості реалізації повноважень, джерелом яких є права учасників корпоративних відносин, обумовлюються розділенням повноважень між органами корпоративного управління в акціонерному товаристві. Критерієм збалансованого розподілу даних повноважень слід рахувати досягнення такого співвідношення між незалежністю управління і забезпеченням контролю над діями органів корпоративного управління, яке найбільшою мірою відповідало б умовам співпраці учасників, прийнятим учасниками корпоративних відносин на певний період часу.

Загальні збори акціонерів, наглядова рада і виконавський орган, представлені широким кругом учасників, інтереси яких можуть суперечити між собою. Тому реалізація повноважень членів даних органів управління потребує ретельного узгодження щодо ухвалення певного рішення. Ефективність співпраці органів корпоративного управління залежить від якості комунікативного зв'язку між органами вищого керівництва і знаходить віддзеркалення в мінімізації рівня витрат, пов'язаних із запобіганням (або подоланням наслідків) корпоративних конфліктів не тільки між акціонерами і вищим керівництвом, а серед органів вищого керівництва і окремих їх членів.

Досягнення збалансованості в розподілі повноважень і відповідальності самих найвищих органів АТ на основі принципів корпоративного управління значно підвищує довір'я акціонерів, створює сприятливі умови для

забезпечення ефективності корпоративної співпраці. Обов'язковою умовою забезпечення ефективності управління АТ є створення прозорої і зрозумілої системи критеріїв диференціації відповідних повноважень і відповідальності органів корпоративного управління, а також використання інструментів представництва учасників в корпоративних відносинах. Чітке визначення повноважень органів управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дозволить швидко визначити способи реулювання їх діяльності в разі необхідності.

В табл. 3.1 наведено взаємозв'язок повноважень органів корпоративного управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що рекомендовано використовувати для визначення основних напрямів взаємодії між органами управління та визначення можливостей впливу на них при регулюванні діяльності органів управління.

В роботі рекомендовано ввести посаду корпоративного секретаря тому що забезпечення певного інформаційного регулювання діяльності органів управління в акціонерному товаристві забезпечує посада корпоративного секретаря в акціонерних товариствах. З урахуванням того, що регулювання – вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості даного параметру в разі виникнення відхилень від заданих параметрів, можливо стверджувати, що завдяки інформаційним взаємозв'язкам корпоративного секретаря з органами управління в акціонерному товаристві та акціонерами, а також можливостям впливу на відповідні органи управління в акціонерному товаристві завдяки забезпечення інформацією про відхилення від заданих параметрів у корпоративному управлінні, можливим стає вплив наглядової ради на відповідні органи управління та проблемні ситуації. Адже корпоративний секретар є посадовою особою підзвітною безпосередньо наглядовій раді в акціонерному товаристві.

Наглядова ж рада, як вже було розглянуто раніше, є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та Законом України "Про акціонерні товариства", контролює та

регулює діяльність виконавчого органу та приймає необхідні рішення для забезпечення стійкості корпоративного управління в акціонерному товаристві.

За даними проведеного аналізу стану корпоративного в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» було встановлено, що на підприємстві введено ряд посад секретарів, кожна з яких володіє інформацією щодо діяльності відповідного органу управління та забезпечує необхідний документообіг.

Проте дані функції можуть виконуватися однією посадовою особою – корпоративним секретарем, можливість введення посади якого передбачено Законом України “Про акціонерні товариства”.

Корпоративний секретар – 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 провадило свою діяльність ефективно та законно. Практика діяльності акціонерних товариств в Україні свідчить, що відсутність повної та достовірної інформації часто є причиною непорозумінь та навіть 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 лише 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 юриспруденції. Такий рівень підготовки забезпечує ефективність діяльності всіх ланок управління товариства.

Слід зазначити, що в міжнародній практиці посада корпоративного секретаря існує вже давно. Причому, як показує практика, 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 законодавчо. 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 із законодавством.

У багатьох країнах створено спеціалізовані організації – професійні об'єднання корпоративних секретарів: британський Інститут Сертифікованих Секретарів та Адміністраторів, Американське Товариство Корпоративних Секретарів, Канадське Товариство Корпоративних Секретарів. 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 їх 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.

З погляду професійних організацій корпоративний секретар є особою, яка надає підтримку правлінню та наглядовій раді таким чином, щоб усі посадові особи були певні, що вони виконують свої обов'язки належним чином.

Програма професійної підготовки корпоративних секретарів, як правило, розрахована на один-два роки та, як зазначено вище, включає багато галузей знань. Взагалі, всі ці питання на практиці розподіляються на три основні напрями, за якими має працювати корпоративний секретар:

робота з акціонерами, робота з наглядовою радою і правлінням та робота для товариства в цілому. На кожному з цих напрямів роль та завдання секретаря є різними.

Так, на першому напрямі корпоративний секретар повинен підтримувати зв'язки з акціонерами та дбати про те, щоб належна увага приділялася питанням, які їх цікавлять. Секретар повинен бути першою особою, з якою контактує акціонер, особливо з питань корпоративного управління.

Щодо наглядової ради та правління, то завданням корпоративного секретаря є, зокрема, дбати про дотримання процедури обрання директорів, допомагати їм у виконанні їхніх обов'язків та визначати необхідність організації тренінгів та навчань для них. Також на корпоративного секретаря покладається функція ведення протоколів засідань та складання інших документів. Корпоративний секретар повинен дбати про вчасне надання директорам, особливо незалежним, підтримки та консультування їх щодо покладених на них обов'язків. Він повинен бути джерелом своєчасної та достовірної інформації для директорів. Причому корпоративний секретар повинен робити це таким чином, щоб її отримували усі без винятку члени наглядової ради, адже саме поінформованість членів ради робить їхню роботу ефективною, а процес прийняття рішень - зваженим та неупередженим.

Щодо товариства в цілому, то корпоративний секретар (у співпраці з головним юристом) дбає про те, щоб товариство діяло у відповідності до чинного законодавства країни. На рівні товариства корпоративний секретар відповідає за правильне та своєчасне впровадження внутрішніх політик та доведення рішень органів управління до відома акціонерів та інших зацікавлених осіб.

У ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» необхідно розробити положення чи політику щодо роботи корпоративних секретарів, де чітко зазначити порядок призначення та основні обов'язки секретаря. За загальним

правилом, корпоративний секретар призначається наглядовою радою та їй підпорядковується. Корпоративний секретар вважається посадовою особою товариства, а це означає, що на нього розповсюджуються всі норми (як законодавства, так і самого товариства) стосовно обов'язків та відповідальності директорів. З корпоративним секретарем, так само як і з директорами, укладається угода цивільно-правового характеру та виплачується відповідна винагорода.

3.2. Рекомендації щодо введення посади корпоративного секретаря та основних обов’язків з регулювання діяльності органів управління в акціонерному товаристві

Обов'язки корпоративного секретаря можна розділити на напрями діяльності. Взагалі таких напрямів кожне товариство може виділити більше – залежно від ролі корпоративного секретаря та існуючих обсягів роботи.

Для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» рекомендовано такі основні напрями діяльності корпоративного секретаря: ведення справ товариства; робота з акціонерами; підготовка загальних зборів; забезпечення роботи наглядової ради, правління та ревізійної комісії. Зупинимося детальніше на кожному із зазначених напрямів.

Ведення справ товариства. Корпоративний секретар відповідає за те, щоб товариство діяло відповідно до чинного законодавства України. На цьому напрямі можна виділити "зовнішні" та "внутрішні" обов'язки. На «зовнішньому» рівні, наприклад, особлива увага має приділятися дотриманню норм щодо легітимності діяльності товариства – наявності свідоцтва про реєстрацію, ліцензій та інших документів та вчасному складанню та наданню звітності (наприклад, річної звітності до ДКЦПФР) тощо. Серед основних "зовнішніх" обов'язків можна назвати наступні:

Забезпечення підготовки річних звітів та їх вчасне подання до ДКЦПФР.

Корпоративний секретар не готує річний звіт власноруч, однак його обов'язком є прослідкувати, щоб відповідний орган або посадова особа, які повинні це робити, підготували такі документи та вчасно направили їх до ДКЦПФР.

Для цього зручно оформити загальний календар звітів, що подаються товариством, та відмічати у ньому, наприклад, обов'язкове нагадування відповідальній особі про необхідність підготовки таких звітів за місяць, два тижні та тиждень до кінцевої дати здачі.

Забезпечення підготовки відкритої інформації та забезпечення її розкриття заінтересованим особам на їхню вимогу або за рішенням органів управління.

Оскільки корпоративний секретар є особою, яка спілкується з різного роду заінтересованими особами, він повинен мати змогу надавати таким особам інформацію про діяльність товариства. Тому корпоративний секретар повинен бути обізнаним щодо переліку відкритої інформації, яка підлягає оприлюдненню або наданню на вимогу особи чи органу. Корпоративний секретар повинен подбати про наявність такого переліку та відомостей у товаристві. Для цього він повинен забезпечити їх вчасну підготовку тими органами, в компетенції яких знаходиться це питання.

На "внутрішньому" рівні корпоративний секретар відповідає за належне оформлення та зберігання копій документів, за правильне та своєчасне впровадження внутрішніх документів у товаристві. Фактично обов'язком корпоративного секретаря на цьому напрямі є налагодження документообігу та обміну інформацією, який би задовольняв потреби акціонерів, органів управління та інших осіб. Серед основних обов'язків можна назвати наступні:

Організація збереження інформації з обмеженим доступом та контроль за її наданням уповноваженим особам.

Корпоративний секретар повинен знати про те, яка інформація віднесена до категорії інформації з обмеженим доступом – конфіденційної

чи таємної. Загалом, корпоративний секретар повинен мати декілька списків: список відомостей, що належать до категорії відкритої інформації, такий же список щодо конфіденційної інформації та список відомостей, що є комерційною таємницею.

Якщо у товаристві немає переліків такої інформації – необхідно забезпечити їх складання. Перелік відомостей, що становлять комерційну таємницю, визначається керівником підприємства. Такою особою в акціонерному товаристві вважається голова виконавчого органу (голова правління або директор). Визначення переліку відомостей, які належать до категорії конфіденційної інформації, варто віднести до компетенції наглядової ради за поданням правління. Також корпоративному секретареві необхідно подбати про наявність у товаристві внутрішнього положення, яке б регулювало питання надання інформації акціонерам, посадовим особам та особам, які не є акціонерами.

При наданні інформації з обмеженим доступом корпоративний секретар повинен чітко роз'яснювати отримувачам про відповідний статус відомостей та оформляти документи, які підтверджують обізнаність особи про відповідальність за несанкціоноване розголошення інформації. Для цього корпоративний секретар має організувати ведення відповідних журналів реєстрації та розробку текстів зазначених розписок та інших необхідних документів.

Організація зберігання належним чином засвідчених копій документів товариства:

статуту товариства та змін до нього, договору про утворення товариства, свідоцтва про державну реєстрацію товариства;

положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію, інших внутрішніх документів та змін до них;

положень про кожну філію та представництво товариства;

документів, що підтверджують права товариства на майно;

протоколів загальних зборів та матеріалів, з якими акціонери мали

можливість ознайомитися під час підготовки до загальних зборів;

протоколів засідань наглядової ради та колегіального виконавчого органу (наказів і розпоряджень голови колегіального та одноособового виконавчого органу);

протоколів засідань ревізійної комісії;

висновків ревізійної комісії та аудитора товариства;

річної фінансової звітності;

інформації про випуск акцій та інших цінних паперів;

переліків афілійованих осіб товариства із зазначенням кількості та категорії (типу) належних їм акцій;

сертифікатів, ліцензій, дозволів та інших правовстановлюючих документів;

інших документів, передбачених актами законодавства, статутом товариства, його внутрішніми положеннями, рішеннями загальних зборів, наглядової ради, виконавчого органу.

Корпоративний секретар повинен мати належним чином засвідчені копії всіх зазначених вище документів. По-перше, це необхідно для того, щоб у разі втрати оригіналів можна було їх відновити, по-друге – для спілкування з різного роду контролюючими органами та іншими зацікавленими особами завжди необхідно мати напоготові право-встановлюючі документи. Корпоративний секретар повинен бути ознайомлений зі специфікою роботи товариства та мати змогу відповісти на загальні питання про його діяльність.

Надання на вимогу посадових осіб та акціонерів належним чином засвідчених копій документів.

Акціонери та посадові особи повинні мати змогу безперешкодно отримувати копії документів. Корпоративний секретар повинен забезпечити зазначеним особам реалізацію їх прав. Крім того, корпоративний секретар повинен прослідкувати за тим, щоб у товаристві існувало чітке визначення того, що розуміється під поняттям "ознайомлення".

Здійснення регулярної перевірки відповідності документів товариства вимогам законодавства та підготовка пропозицій щодо внесення змін та доповнень до них.

Всі документи товариства повинні відповідати чинним нормативним актам. Оскільки законодавство змінюється дуже швидко, корпоративний секретар повинен слідкувати за такими змінами та вчасно попереджати відповідні органи та посадових осіб про необхідність внесення змін до документів товариства.

Іноді нові нормативні акти передбачають термін для приведення інших документів у відповідність до їх вимог. Якщо такі терміни встановлено, корпоративному секретареві варто звернути на це увагу та внести відповідну інформацію у свій календар.

Надання пропозицій органам управління щодо необхідності розробки та затвердження внутрішніх положень та інших документів.

Оскільки корпоративний секретар є, образно кажучи, інформаційним центром, до нього повинні надходити відомості від органів та посадових осіб про питання, не врегульовані законодавством та внутрішніми документами. Корпоративний секретар повинен аналізувати таку інформацію, визначати, яким саме актом питання може бути врегульоване, та на основі цього надавати пропозиції щодо розробки нових чи доповнення існуючих документів.

Ведення записів про допущені порушення вимог законодавства та інформування про них відповідних органів управління та посадових осіб товариства.

Дане положення означає, що корпоративний секретар повинен вчасно реагувати на порушення законодавства, допущені посадовими особами (наприклад, він повинен знати про всі випадки накладення штрафів контролюючими органами). Аналізуючи випадки порушень, корпоративний секретар повинен виступити з пропозицією про організацію додаткового навчання для посадових осіб (якщо порушення сталося через недостатність

кваліфікації), або ініціювати розгляд питання про перерозподіл повноважень (якщо порушення, наприклад, пропущення встановлених строків, сталося через перевантаження відповідальної особи), або про запропонувати інші заходи, які могли б запобігти порушенням у майбутньому (розробка допоміжних документів – пам'яток, проведення розслідування у разі умисного порушення тощо). Насамперед корпоративний секретар повинен інформувати ту особу, яка допустила порушення та орган управління, членом якого вона є.

Для успішного виконання роботи на цьому напрямі в документах, що регулюють діяльність відповідних органів управління та посадових осіб товариства, варто передбачити їхній обов'язок надавати інформацію на запит корпоративного секретаря.

В табл. 3.2 представлено основні обов’язки корпоративного секретаря щодо ведення справ товариства.

Таблиця 3.2

Основні обов’язки корпоративного секретаря щодо ведення справ товариства

Напрям діяльності корпоративного секретаря	Основні обов’язки
Ведення справ товариства	Забезпечення підготовки річних звітів та їх вчасне подання до ДКЦПФР. Забезпечення підготовки відкритої інформації та забезпечення її розкриття заінтересованим особам на їхню вимогу або за рішенням органів управління. Організація збереження інформації з обмеженим доступом та контроль за її наданням уповноваженим особам. Організація зберігання належним чином засвідчених копій документів товариства Здійснення регулярної перевірки відповідності документів товариства вимогам законодавства та підготовка пропозицій щодо внесення змін та доповнень до них. Надання пропозицій органам управління щодо необхідності розробки та затвердження внутрішніх положень та інших документів.

	Ведення записів про допущені порушення вимог законодавства та інформування про них відповідні органи управління та посадових осіб товариства.

Наступний напрям роботи корпоративного секретаря – робота з акціонерами.

Робота з акціонерами/потенційними інвесторами полягає, перш за все, у підтриманні з ними зв'язків. Корпоративний секретар повинен дбати про те, щоб усі їхні питання, зауваження та скарги були вчасно розглянуті та належним чином висвітлені. Жоден контакт акціонера з товариством не повинен залишитися без уваги. Якщо від акціонера чи потенційного інвестора надійшов запит, завданням корпоративного секретаря є направити його до відповідного органу/особи та прослідкувати, щоб відповідь на запит була надана на належному рівні та вчасно відправлена адресатові.

Серед основних обов'язків на цьому напрямі роботи можна виділити наступні:

Ведення обліку порушень прав акціонерів органами управління та посадовими особами та інформування про них наглядову раду товариства та/або загальні збори акціонерів.

Наглядова рада та акціонери повинні мати повну інформацію про те, які порушення допущені посадовими особами та органами управління. Корпоративний секретар повинен систематизувати отримані дані та надати узагальнені результати порушень. Це дасть змогу акціонерам та посадовим особам проаналізувати причини порушень та визначити шляхи їх попередження.

Ведення обліку скарг та звернень акціонерів, передача їх на розгляд відповідних органів та посадових осіб товариства та здійснення контролю за їх належним розглядом та вчасним надсиланням відповідей.

Оскільки корпоративний секретар є першою особою, до якої надходить інформація від акціонерів, він повинен здійснювати її вчасний облік, аналізувати, якій саме посадовій особі має бути направлене те чи інше

звернення, та слідкувати за тим, щоб акціонеру вчасно було надано відповідь. Навіть якщо у зверненні зазначено конкретну посадову особу, обов'язком корпоративного секретаря є подбати про те, щоб звернення було розглянуте особою, яка зможе найбільш повно відповісти на поставлене у зверненні запитання.

Що стосується загальних строків розгляду та порядку оформлення відповідних запитів акціонерів, корпоративному секретареві варто подбати про наявність у товаристві відповідного внутрішнього положення, яке б регулювало зазначені питання, та доведення встановленого порядку до відома акціонерів. При розробці зазначеного положення необхідно керуватися Законом України "Про інформацію", Принципами корпоративного управління та відповідними документами ДКЦПФР.

Забезпечення вчасного надання повної та достовірної інформації акціонерам та іншим заінтересованим особам.

Як вже зазначалося вище, право на інформацію є одним з найважливіших прав акціонерів. Корпоративний секретар повинен дбати про те, щоб це право не порушувалось. Налагодження швидкого надання надійної, своєчасної та повної інформації усім зацікавленим особам – запорука позитивного іміджу товариства та відсутності конфліктів.

В деяких випадках, залежно від фінансового стану товариства, внутрішніми документами або рішенням відповідного органу може передбачатись принцип відшкодування акціонером витрат на виготовлення копій документів та пересилку їх поштою. В будь-якому випадку, порядок надання інформації повинен бути визначений у статуті товариства.

Перелік інформації, яка повинна надаватися акціонерам виглядає так: річні баланси, звіти про фінансово-господарську діяльність, протоколи ревізійної комісії, протоколи загальних зборів, протоколи засідань наглядової ради, протоколи засідань виконавчого органу, інша інформація, надання якої передбачене статутом.

Вжиття всіх можливих заходів для попередження порушень та

розв'язання спорів, що виникають у зв'язку з порушенням прав акціонерів.

Завданням корпоративного секретаря є впровадження заходів, визначених посадовими особами та органами управління, та роз'яснення сутності цих заходів іншим особам. Крім того, якщо корпоративний секретар має інформацію про початок конфлікту, він повинен втрутитися та зробити все можливе задля запобігання його розвитку.

Забезпечення вчасного та повного інформування акціонерів про рішення, ухвалені органами управління, а у разі необхідності -забезпечення роз'яснення ухвалених органами управління рішень та консультування з питань корпоративного управління.

Якщо загальні збори, наглядова рада або правління ухвалили якесь важливе рішення, обов'язок корпоративного секретаря полягає в тому, щоб довести цю інформацію до відома всіх акціонерів чи працівників (залежно від того, кого стосується рішення чи документ), а у разі необхідності – надати відповідні консультації та роз'яснення або розробити відповідну пам'ятку чи інший документ, який би допомагав у впровадженні прийнятих рішень.

Крім того, корпоративний секретар повинен також дбати про те, щоб і товариство з власної ініціативи контактувало з акціонерами – наприклад, розсилало їм інформацію про товариство та його досягнення іншу інформацію, яка допоможе акціонерам отримувати більш повну картину про діяльність товариства та його органів управління.

В табл. 3.3 представлено основні обов’язки корпоративного секретаря щодо забезпечення роботи з акціонерами.

Таблиця 3.3

Основні обов’язки корпоративного секретаря щодо забезпечення роботи з акціонерами

Напрям діяльності корпоративного секретаря	Основні обов’язки

Робота з акціонерами	Ведення обліку порушень прав акціонерів органами управління та посадовими особами та інформування про них наглядову раду товариства та/або загальні збори акціонерів Ведення обліку скарг та звернень акціонерів, передача їх на розгляд відповідних органів та посадових осіб товариства та здійснення контролю за їх належним розглядом та вчасним надсиланням відповідей Забезпечення вчасного надання повної та достовірної інформації акціонерам та іншим заінтересованим особам. Вжиття всіх можливих заходів для попередження порушень та розв'язання спорів, що виникають у зв'язку з порушенням прав акціонерів. Забезпечення вчасного та повного інформування акціонерів про рішення, ухвалені органами управління, а у разі необхідності - забезпечення роз'яснення ухвалених органами управління рішень та консультування з питань корпоративного управління.

Наступний напрям діяльності корпоративного секретаря – підготовка загальних зборів акціонерів.

Завданням корпоративного секретаря на цьому напрямі є забезпечення процесу підготовки зборів, тобто координація зусиль всіх органів управління та допоміжних органів, які формуються на етапі підготовки – оргкомітету, лічильної та реєстраційної комісій. Крім того, корпоративний секретар забезпечує допомогу і під час проведення загальних зборів – Принципи корпоративного управління України пропонують віднести до компетенції цієї особи функції секретаря загальних зборів.

В табл. 3.4 представлено основні обов’язки корпоративного секретаря щодо підготовки загальних зборів акціонерів.

Забезпечення роботи органів управління – один з найвідповідальніших напрямів діяльності корпоративного секретаря. Однак, зважаючи на різні повноваження та завдання наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії, обов'язки корпоративного секретаря стосовно цих органів будуть дещо відрізнятися.

На цьому напрямі основним завданням щодо усіх органів управління є контроль та перевірка правильності їх формування та діяльності – дотримання процедури обрання, відсутність підстав, за яких особі забороняється займати певні посади, наявність у товаристві документів, які детально регулюють питання обрання, відкликання та

діяльності ради, правління та ревізійної комісії.

Корпоративний секретар працює як для органу управління в цілому, так і для кожного його члена окремо, надаючи допомогу членам наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії у виконанні ними своїх службових обов'язків. Для виконання цієї функції корпоративний секретар:

надає допомогу членам органів управління в отриманні необхідної інформації.

Таблиця 3.4

Основні обов’язки корпоративного секретаря щодо підготовки загальних зборів акціонерів

Напрям діяльності корпоративного секретаря	Основні обов’язки
Підготовка загальних зборів акціонерів	Оформляє проект порядку денного, надає його на затвердження наглядовій раді та виконавчому органу і забезпечує публікацію остаточного варіанту в пресі та повідомлення акціонерів про зміни відповідно до вимог чинного законодавства та статуту. Забезпечує своєчасне складання переліку акціонерів, які мають бути повідомлені персонально, та організовує вчасне їх повідомлення. Розробляє та надає на затвердження зразки бюлетенів та карток для голосування, забезпечує їх друкування та належне зберігання до початку загальних зборів. Повідомляє про проведення загальних зборів осіб, участь яких в загальних зборах є необхідною. Забезпечує доступ до матеріалів, що стосуються порядку денного, акціонерам та посадовим особам, перевіряє та надає копії відповідних документів на вимогу зацікавлених осіб. Оформляє проекти матеріалів, що стосуються порядку денного, та забезпечує їх вчасну підготовку іншими органами та посадовими особами товариства. Визначає необхідність та організовує навчання та консультування членів оргкомітету, реєстраційної та лічильної комісій, голови зборів та забезпечує їх ефективну та узгоджену роботу. Організовує технічне супроводження загальних зборів: відео- та аудіозапис, забезпечення необхідною оргтехнікою та іншими засобами. Забезпечує належну роботу реєстраційної комісії та належне фіксування порушень прав акціонерів під час роботи реєстраційної комісії.

	Виконує функції секретаря загальних зборів. Забезпечує вчасне надання інформації про порядок та результати голосування на загальних зборах. Дає відповіді на запитання учасників загальних зборів, пов'язані з існуючим порядком проведення зборів. Забезпечує вчасне складання та зберігання протоколів загальних зборів акціонерів, а також бюлетенів для голосування та інших документів, пов'язаних з проведенням загальних зборів та прийнятими ними рішеннями.

Надання інформації членам органів управління – один з найважливіших обов'язків корпоративного секретаря. Відповідно до Принципів корпоративного управління, члени наглядової ради повинні мати доступ до повної, достовірної та своєчасної інформації для прийняття поінформованих рішень. Те ж саме можна сказати й про членів інших органів управління. Саме на цьому напрямі корпоративний секретар повинен забезпечити надання такої інформації посадовим особам органів управління товариства. Ефективність виконання цієї функції корпоративним секретарем передусім залежить від самих членів органів управління, які повинні вчасно ініціювати збір та підготовку інформації, що їх цікавить.

Організовує ознайомлення членів органів управління з внутрішніми документами товариства, рішеннями загальних зборів, наглядової ради та виконавчого органу, протоколами засідань, експертними висновками ревізійної комісії, а також з основними фінансовими та іншими документами.

На відміну від попереднього пункту, який присвячений загальній інформації – про товариство та його діяльність, зовнішній інформації про ринок тощо, зазначений обов'язок покликаний запровадити ефективне інформування посадових осіб та органів управління про рішення, ухвалені щодо товариства. Посадові особи повинні бути поінформовані як про рішення, ухвалені їхніми попередниками, так і про рішення, ухвалені іншими органами управління.

Роз'яснює новообраним членам наглядової ради та виконавчого органу існуючий порядок роботи органів управління товариства та організаційну структуру товариства.

Такий захід є розповсюдженим в країнах з розвинутим фондовим ринком і його важливість важко переоцінити. Мета "орієнтаційної сесії" (саме так його називають) – якомога швидше ввести в курс справи нових осіб. Як правило, корпоративним секретарем готується стисла інформація про товариство, витяги зі статуту та внутрішніх документів, що стосуються роботи відповідного органу, дані про основні досягнення та проблеми товариства. Важливим іноді є проведення ознайомлення з виробництвом – це дає змогу новообраним членам органів управління чіткіше зрозуміти, чим саме займається товариство. "Орієнтаційну сесію" можна, а іноді й бажано, поєднати зі спільним засіданням ради та правління. Це дасть змогу всім посадовим особам краще познайомитись та визначити основні шляхи співпраці, а також буде доброю нагодою для "старших" директорів поділитися досвідом з новими колегами.

Представляє новообраних членів органів управління іншим посадовим особам товариства.

Взаємне представлення осіб є запорукою встановлення доброзичливих відносин між ними. Одночасно з представленням корпоративний секретар надає стислу інформацію про осіб – посада, Досвід роботи, сфера відповідальності тощо. Таким чином посадові особи будуть поінформовані одна про одну та зможуть ефективно спілкуватися.

Ефективною на цьому етапі буде підготовка різного роду пам'яток та довідників, наприклад, переліку всіх посадових осіб товариства з коротким викладом функцій, які вони виконують, та контактних телефонів/адрес.

Надає іншу інформацію, необхідну для належного виконання членами органів управління своїх посадових обов'язків.

Основною метою на цьому напрямі є надання інформації в такому вигляді, якого потребує кожен орган управління. Наприклад, одна й та сама інформація буде оформлена по-різному для ревізійної комісії, яка складається переважно з фінансистів, та для наглядової ради, члени якої не завжди мають фінансову освіту. Дане завдання є одним з найскладніших, оскільки потребує

від корпоративного секретаря глибокого знання матеріалу, який він повинен донести, а також рівня підготовки осіб, для яких призначена інформація.

Організовує проведення навчання та підвищення кваліфікації членів ради, виконавчого органу та ревізійної комісії.

Корпоративний секретар повинен визначити необхідність участі посадових осіб органів управління у семінарах та різного роду навчальних заходах. Для цього він повинен бути поінформованим про рівень кваліфікації кожного члена ради та правління, провести відповідні бесіди та, враховуючи висловлені побажання, скласти графік проведення таких навчань.

Забезпечує консультування членів органів управління з юридичних, фінансових та інших питань.

Якщо членам органу управління необхідна додаткова допомога, корпоративний секретар повинен подбати про те, щоб забезпечити консультування з боку осіб, які є найбільш кваліфікованими у відповідній галузі.

Наприклад, якщо необхідна допомога юриста з питання укладення міжнародного договору, корпоративний секретар повинен вивчити ринок юридичних послуг та звернутися до тієї фірми чи приватного юриста, які спеціалізуються саме на міжнародному праві.

Організовує процес самооцінки роботи ради та виконавчого органу, проводить підготовку відповідних листків опитування, обробляє дані та доповідає про результати самооцінки відповідному органу управління.

Кожен орган управління повинен періодично проводити самооцінку ефективності діяльності. Підготовка та організація цього процесу є обов'язком корпоративного секретаря. Для цього він повинен розробити відповідні анкети, роз'яснити порядок їх заповнення, зібрати та проаналізувати дані та підготувати відповідні повідомлення для кожного органу. Крім того, якщо у товаристві запроваджено оцінку діяльності правління радою, корпоративний секретар повинен сприяти в організації цього заходу. Самооцінку та оцінку можна провести під час чергового засідання відповідного органу управління.

Забезпечує підготовку та проведення засідань наглядової ради, правління та ревізійної комісії у відповідності до законодавства, статуту та внутрішніх документів товариства.

На жаль, підготовці засідань органів управління товариства наразі не приділяється належної уваги. Часто члени наглядової ради прибувають на засідання і лише на ньому дізнаються про перелік питань, які розглядатимуться. За таких умов говорити про прийняття зважених та мотивованих рішень неможливо. Завданням корпоративного секретаря на цьому напрямі є вчасне повідомлення членів відповідного органу управління про засідання, підготовка та забезпечення їх всіма документами, необхідними для прийняття рішень, а також ведення та зберігання протоколів засідань.

У разі, коли засідання проводиться не шляхом присутності всіх членів органу управління в одному місці, організовує підписання єдиного протоколу або збір підписаних рішень кожного члена органу управління та оформлення відповідного протоколу.

Якщо відповідно до внутрішніх документів товариства орган управління може проводити заочні засідання, завданням корпоративного секретаря є збір даних, необхідних для оформлення відповідного рішення. Таке оформлення може здійснюватися декількома методами: або корпоративний секретар заздалегідь оформлює протокол та надає його для підпису кожному членові орган}' управління, або він розсилає проект рішення, який кожна посадова особа повинна повернути зі своїм волевиявленням – "за" або "проти". Після того, як всі підписані проекти зібрані, корпоративний секретар може оформити єдиний документ, додавши до нього надіслані проекти або зробивши на них відповідне посилання в самому рішенні.

Під час засідань органів управління сприяє дотриманню необхідного порядку їх проведення.

Дотримання порядку проведення засідань є запорукою швидкого та ефективного прийняття рішень. Тому корпоративний секретар, плануючи засідання, повинен підходити до цього процесу обмірковано та ретельно.

Наприклад, якщо серед інших буде розглядатись якесь конфліктне питання або питання, обговорення якого забере багато часу, корпоративний секретар може поставити його останнім – для того, щоб орган управління мав змогу ухвалити інші, менш складні питання. Важливими при проведенні засідань є також місце та умови їх проведення.

Організовує ведення та зберігає протоколи засідань органів управління, виконує інші функції секретаря наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії.

На корпоративного секретаря повинні покладатися функції секретаря відповідних органів управління. Знову ж таки, це не означає, що одна особа повинна буде виконувати всю роботу. Для допомоги такій особі, залежно від обсягу роботи, може бути створено офіс корпоративного секретаря.

В табл. 3.5 представлено основні обов’язки корпоративного секретаря щодо забезпечення роботи органів управління акціонерного товариства.

Таблиця 3.5

Основні обов’язки корпоративного секретаря щодо забезпечення роботи органів управління акціонерного товариства

Напрям діяльності корпоративного секретаря	Основні обов’язки
Забезпечення роботи органів управління	Надає допомогу членам органів управління в отриманні необхідної інформації. Організовує ознайомлення членів органів управління з внутрішніми документами товариства, рішеннями загальних зборів, наглядової ради та виконавчого органу, протоколами засідань, експертними висновками ревізійної комісії, а також з основними фінансовими та іншими документами. Роз'яснює новообраним членам наглядової ради та виконавчого органу існуючий порядок роботи органів управління товариства та організаційну структуру товариства. Представляє новообраних членів органів управління іншим посадовим особам товариства. Надає іншу інформацію, необхідну для належного виконання членами органів управління своїх посадових обов'язків. Організовує проведення навчання та підвищення кваліфікації членів ради, виконавчого органу та ревізійної комісії. Забезпечує консультування членів органів управління з юридичних,

	фінансових та інших питань. Організовує процес самооцінки роботи ради та виконавчого органу, проводить підготовку відповідних листків опитування, обробляє дані та доповідає про результати самооцінки відповідному органу управління. Забезпечує підготовку та проведення засідань наглядової ради, правління та ревізійної комісії у відповідності до законодавства, статуту та внутрішніх документів товариства Під час засідань органів управління сприяє дотриманню необхідного порядку їх проведення.
Забезпечення роботи органів управління	Надає допомогу членам органів управління в отриманні необхідної інформації. Організовує ознайомлення членів органів управління з внутрішніми документами товариства, рішеннями загальних зборів, наглядової ради та виконавчого органу, протоколами засідань, експертними висновками ревізійної комісії, а також з основними фінансовими та іншими документами. Роз'яснює новообраним членам наглядової ради та виконавчого органу існуючий порядок роботи органів управління товариства та організаційну структуру товариства. Представляє новообраних членів органів управління іншим посадовим особам товариства. Надає іншу інформацію, необхідну для належного виконання членами органів управління своїх посадових обов'язків. Організовує проведення навчання та підвищення кваліфікації членів ради, виконавчого органу та ревізійної комісії. Забезпечує консультування членів органів управління з юридичних, фінансових та інших питань. Організовує процес самооцінки роботи ради та виконавчого органу, проводить підготовку відповідних листків опитування, обробляє дані та доповідає про результати самооцінки відповідному органу управління. Забезпечує підготовку та проведення засідань наглядової ради, правління та ревізійної комісії у відповідності до законодавства, статуту та внутрішніх документів товариства Під час засідань органів управління сприяє дотриманню необхідного порядку їх проведення.

На основі узагальнення основних обов’язків корпоративного секретаря за виділеними напрямами роботи, представляється можливим виділити такі, що дозволяють регулювати діяльність органів управління в акціонерному товаристві (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні обов’язки корпоративного секретаря щодо участі в регулюванні діяльності органів управління

Напрям діяльності корпоративного секретаря	Основні обов’язки
Ведення справ товариства	Здійснення регулярної перевірки відповідності документів товариства вимогам законодавства та підготовка пропозицій щодо внесення змін та доповнень до них. Надання пропозицій органам управління щодо необхідності розробки та затвердження внутрішніх положень та інших документів. Ведення записів про допущені порушення вимог законодавства та інформування про них відповідних органів управління та посадових осіб товариства.
Робота з акціонерами	Ведення обліку порушень прав акціонерів органами управління та посадовими особами та інформування про них наглядову раду товариства та/або загальні збори акціонерів Ведення обліку скарг та звернень акціонерів, передача їх на розгляд відповідних органів та посадових осіб товариства та здійснення контролю за їх належним розглядом та вчасним надсиланням відповідей Вжиття всіх можливих заходів для попередження порушень та розв'язання спорів, що виникають у зв'язку з порушенням прав акціонерів.
Забезпечення роботи органів управління	Контроль та перевірка правильності формування та діяльності органів управління в акціонерному товаристві – дотримання процедури обрання, відсутність підстав, за яких особі забороняється займати певні посади, наявність у товаристві документів, які детально регулюють питання обрання, відкликання та діяльності ради, правління та ревізійної комісії.

Таким чином, можливо зробити висновок, що введення у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» посади корпоративного секретаря дійсно дозволить більш ефективно здійснювати корпоративне управління в акціонерному товаристві, в тому числі приймаючи участь в регулюванні діяльності його органів управління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В роботі обгрунтовано способи регулювання діяльності органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Реалізація повноважень членів органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» потребує ретельного узгодження щодо ухвалення певного рішення. Досягнення збалансованості в розподілі повноважень і відповідальності самих найвищих органів АТ на основі принципів корпоративного управління значно підвищує довір'я акціонерів, створює сприятливі умови для забезпечення ефективності корпоративної співпраці. Чітке визначення повноважень органів управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дозволить швидко визначити способи реулювання їх діяльності в разі необхідності.

В роботі встановлено взаємозв’язки повноважень органів корпоративного управління в акціонерному товаристві, що рекомендовано використовувати для визначення основних напрямів взаємодії між органами управління та визначення можливостей впливу на них при регулюванні діяльності органів управління.

В роботі рекомендовано ввести посаду корпоративного секретаря, тому що вона дозволяє забезпечити можливості регулювання діяльності органів управління в акціонерному товаристві.

З урахуванням того, що регулювання – вплив на об’єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості даного параметру в разі виникнення відхилень від заданих параметрів, можливо стверджувати, що завдяки інформаційним взаємозв’язкам корпоративного секретаря з органами управління в акціонерному товаристві та акціонерами, а також можливостям впливу на відповідні органи управління в акціонерному товаристві завдяки забезпечення інформацією про відхилення від заданих параметрів у корпоративному управлінні, можливим стає вплив наглядової ради на відповідні органи управління та проблемні ситуації. Адже корпоративний

секретар є посадовою особою підзвітною безпосередньо наглядовій раді в акціонерному товаристві, яка контролює та регулює діяльність виконавчого органу та приймає необхідні рішення для забезпечення стійкості корпоративного управління в акціонерному товаристві.

За даними проведеного аналізу стану корпоративного в ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» було встановлено, що на підприємстві введено ряд посад секретарів, кожна з яких володіє інформацією щодо діяльності відповідного органу управління та забезпечує необхідний документообіг. Проте дані функції можуть виконуватися однією посадовою особою – корпоративним секретарем, можливість введення посади якого передбачено Законом України "Про акціонерні товариства".

Корпоративний секретар – 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 провадило свою діяльність ефективно та законно. Практика діяльності акціонерних товариств в Україні свідчить, що відсутність повної та достовірної інформації часто є причиною непорозумінь та навіть 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 є особою, яка надає підтримку правлінню та наглядовій раді таким чином, щоб усі посадові особи були певні, що вони виконують свої обов'язки належним чином.

Корпоративний секретар (у співпраці з головним юристом) дбає про те, щоб товариство діяло у відповідності до чинного законодавства країни. На рівні товариства корпоративний секретар відповідає за правильне та своєчасне впровадження внутрішніх політик та доведення рішень органів

управління до відома акціонерів та інших зацікавлених осіб.

В роботі надано рекомендації щодо введення посади корпоративного секретаря та основних обов'язків з регулювання діяльності органів управління в акціонерному товаристві.

Для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в роботі рекомендовано такі основні напрями діяльності корпоративного секретаря: ведення справ товариства; робота з акціонерами; підготовка загальних зборів; забезпечення роботи наглядової ради, правління та ревізійної комісії. По кожному із рекомендованих напрямів в роботі охарактеризовано основні обов'язки корпоративного секретаря.

На основі узагальнення основних обов'язків корпоративного секретаря за виділеними напрямами роботи, представляється можливим виділити основні обов'язки корпоративного секретаря щодо участі в регулюванні діяльності органів управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Таким чином, можливо зробити висновок, що введення у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» посади корпоративного секретаря дійсно дозволить більш ефективно здійснювати корпоративне управління в акціонерному товаристві, в тому числі приймаючи участь в регулюванні діяльності його органів управління.

В роботі представлено рекомендації щодо організаційного забезпечення запропонованих заходів щодо введення посади корпоративного секретаря в акціонерному товаристві в двох варіантах:

перший варіант – секретар-працівник, що працює на основі трудового договору;

другий варіант – секретар-виконавець, що працює на основі цивільно-праовового договору (трудової угоди).

В роботі розглянуто особливості правового оформлення введення даної посади оплати праці корпоративного секретаря, відповідальності посадової особи за кожним варіантом, що дозволить ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» обрати більш прийнятний варіант.

Запропоновані у роботі рекомендації щодо регулювання діяльності органів управління в акціонерному товаристві спрямовані на забезпечення більш ефективного корпоративного управління у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Рекомендації щодо регулювання діяльності органів управління в акціонерному товаристві спрямовані на підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства, полегшення доступу до ринків капіталу, зниження витрат на залучення капіталу і підвищення вартості активів компанії, зміцнення репутації товариства.