

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення Національної комісії
з цінних паперів та фондового
ринку
12 березня 2020 року № 118

РІШЕННЯ ПРО ЗАСТОСУВАННЯ
загальні збори ПрАТ «ЗТСК
«Запоріжжюловопостач»
протокол №1/2026 від 11.05.2026 р.

Кодекс корпоративного управління ключові вимоги і рекомендації

Передмова

В Україні принципи корпоративного управління були вперше прийняті у 2003 році. Це перше видання Кодексу, який було розроблено з метою відображення глобальних зрушень у корпоративному управлінні з часу видання попередніх принципів, а також задля спрощення структури та надання рекомендацій, які сприятимуть кращому практичному впровадженню положень Кодексу.

Наприкінці 2018 року Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) домовилась з Українською академією корпоративного управління (УАКУ) розробити низку рекомендованих практик корпоративного управління для компаній, зареєстрованих на фондовій біржі в Україні. З самого початку було вирішено, що Кодекс буде розроблено у тісній співпраці з українськими компаніями, зареєстрованими на фондовій біржі, а також з іноземними та вітчизняними інвесторами, щоб забезпечити реалістичність і практичність Кодексу, його відповідність очікуванням інвесторів та відображення кращих практик корпоративного управління.

Висловлюємо подяку інвесторам та іншим зацікавленим сторонам, які знайшли час, щоб висловити свої погляди, і зробили свій внесок у цей важливий проєкт. Дякуємо IFC та SECO¹ за щедру підтримку та внесок цінних знань. Особливу подяку висловлюємо Річарду Фредеріку, незалежному консультанту з питань управління, який здійснював керівництво стратегією та процесом розробки Кодексу. Усі особи, які зробили свій внесок у розробку Кодексу, здійснили це від власного імені як приватні особи. Кодекс не обов'язково відображає погляди всіх окремих учасників або установ, з якими вони можуть бути пов'язані.

Застереження щодо відмови від відповідальності:

Зміст цього Кодексу не слід тлумачити як юридичну чи фінансову консультацію. Ні НКЦПФР, ні УАКУ, ні будь-які особи, пов'язані з проєктом, не надають жодних стверджень у цьому документі щодо чинного законодавства або будь-яких інших положень чи правил, які можуть стосуватися управління українськими компаніями. Будь-які посилання на положення законодавства є виключно ілюстративними та наводяться з метою прикладу. Кодекс не ставить за мету бути актуалізованим чи повним, коли в ньому згадуються закони, положення чи правила. Забезпечення поінформованості щодо чинного законодавства та дотримання його вимог є виключною відповідальністю компаній. Кодекс відображає законодавство станом на 1 січня 2020 року.

Стислий виклад

Деталізовані положення Кодексу, включаючи тлумачення певних термінів, що вживаються в ньому, викладені в розділі «Вимоги і Рекомендації» нижче. Структура Кодексу і стислий виклад його ключових положень включають наступне:

1. Цілі Компанії

Компанія створює довгострокову сталу цінність та максимізує прибуток для своїх Акціонерів, що досягається завдяки збільшенню вартості її акцій та виплаті дивідендів.

2. Права Акціонерів і роль інших Стейкхолдерів

2.1. Права Акціонерів: Права Акціонерів, передбачені законодавством і правилами лістингу, дотримуються у повному обсязі. Крім того, Компанія забезпечує дотримання духу закону,

¹ SECO – Державний Секретаріат Швейцарії з економічних питань.

спрямованого на рівноправне та справедливе ставлення до всіх Акціонерів.

2.2. Загальні Збори Акціонерів (ЗЗА): Акціонери мають можливість реалізувати свої законні права та брати участь і голосувати під час загальних зборів акціонерів (ЗЗА) з метою висловлювання своїх поглядів і захисту своїх інтересів.

2.3. Взаємодія Компанії з Акціонерами: Акціонери мають можливість взаємодіяти і підтримувати комунікацію з Компанією для висловлення питань, що викликають їхнє занепокоєння, і захисту своїх законних інтересів.

2.4. Поглинання²: Процес поглинання є прозорим і справедливим.

2.5. Роль інших Стейкхолдерів: Компанія обізнана з кращими практиками щодо взаємодії із Стейкхолдерами і прагне впроваджувати такі практики, наскільки це можливо. Компанія дотримується всіх відповідних законодавчих вимог, спрямованих на захист Стейкхолдерів та заохочення взаємодії із Стейкхолдерами.

2.6. Сталий розвиток: Компанія обізнана з кращими практиками щодо Сталого розвитку і прагне впроваджувати такі практики, наскільки це можливо. Компанія дотримується законодавства, покликаного сприяти Сталому розвитку.

3. Наглядова рада

3.1. Відданість: Члени Наглядової ради активно сприяють управлінню Компанією і досягненню цілей її діяльності.

3.2. Фідуціарні обов'язки Наглядової ради: Наглядова рада є відповідальною, ефективною та підзвітною і діє виключно в інтересах Компанії та її Акціонерів.

3.3. Функції і сфери відповідальності Наглядової ради: Наглядова рада виконує функції, яких від неї очікують.

3.4. Склад Наглядової ради: Наглядова рада повинна бути компетентною, досвідченою, незалежною та різноманітною за складом, щоб виконувати покладені на неї обов'язки, функції та сфери відповідальності.

3.5. Незалежність: Наглядова рада є неупередженою, справедливою і діє незалежно від інтересів окремих груп/осіб і Виконавчого органу в інтересах Компанії та всіх її Акціонерів.

3.6. Перевірка професійної придатності і добропорядності: Члени Наглядової ради мають бездоганну репутацію, а також знання, навички і досвід, необхідні Наглядовій раді для ефективного виконання своїх функцій.

3.7. Висунення кандидатів і призначення: Процес висунення кандидатів і призначень є справедливим, офіційним, відкритим і прозорим.

3.8. Тренінг:

Вступний тренінг: Члени Наглядової ради, щойно обійнявши цю посаду, достатньо поінформовані щодо своїх фідуціарних обов'язків, функцій, практик належного управління, а також характеру діяльності Компанії та викликів, що стоять перед нею.

Безперервний професійний розвиток: Члени Наглядової ради мають сучасні знання та навички, які допомагають їм ефективно виконувати свої функції.

3.9. Голова Наглядової ради: В Наглядовій раді практикується ефективне лідерство.

3.10. Корпоративний секретар: Корпоративний секретар надає Наглядовій раді адміністративну підтримку і доступ до експертних консультацій з питань управління і

² Поглинання (takeover) – набуття пакету акцій, що надає можливість здійснювати вирішальний вплив на діяльність компанії, зокрема в результаті набуття права власності на контрольний пакет акцій.

комплаєнсу, необхідні їй для ефективного виконання своїх обов'язків.

3.11. Комітети Наглядової ради: Наглядова рада спирається на підтримку комітетів для належного виконання своїх функцій і сфер відповідальності.

Комітет з питань аудиту: Система контролю Компанії підлягає ефективному незалежному нагляду, щоб Стейкхолдери були впевнені, що Компанія має надійні механізми контролю та звітності.

Комітет з питань призначень: Компанія має найкращі можливі людські ресурси для формування складу Наглядової ради та Виконавчого органу і здатна забезпечити стабільне лідерство шляхом ефективного управління людськими ресурсами та планування наступництва.

Комітет з питань винагороди: Компанія має справедливі практики винагороди, які сприяють залученню та збереженню людських талантів, необхідних для ефективної роботи Наглядової ради та Виконавчого органу. Компанія мотивує Виконавчий орган і працівників та відзначає високі результати роботи Виконавчого органу і персоналу. Компанія підзвітна Акціонерам щодо своєї політики з питань винагороди.

3.12. Винагорода: Винагорода членам Наглядової ради і Виконавчого органу є прозорою, справедливою і достатньою для залучення, мотивації і збереження талантів.

3.13. Кількісний склад Наглядової ради: Наглядова рада має кількісний склад, що забезпечує виконання її функцій і сфер відповідальності та досягнення мети її створення.

4. Співпраця між Виконавчим органом і Наглядовою радою

Компанія має ефективний Виконавчий орган, який звітує Наглядовій раді і Акціонерам про досягнення цілей Компанії. Наглядова рада і Виконавчий орган мають різні функції та сфери відповідальності. Вони ефективно співпрацюють на користь Компанії і не втручаються у виконання функцій та сфери відповідальності один одного.

5. Розкриття інформації і прозорість

5.1. Комунікація з Акціонерами: Акціонери та ринки мають своєчасний і справедливий доступ до всієї інформації, яка є суттєвою для інвестиційних рішень, і така інформація подається збалансовано.

5.2. Фінансова звітність: Інформація про фінансові результати та фінансовий стан Компанії є об'єктивною, достовірною та зрозумілою, і акціонери впевнені, що вони мають достатню інформацію для ухвалення своїх інвестиційних рішень.

5.3. Нефінансова звітність: Відповідна нефінансова інформація, в тому числі інформація про управління Компанією, надається Акціонерам та ринкам з метою їх кращого інформування для прийняття інвестиційних рішень. Вплив Компанії на суспільство та навколишнє середовище є чітко зрозумілим для Стейкхолдерів.

5.4. Незалежний зовнішній аудит: Акціонери, Стейкхолдери і ринки повністю довіряють фінансовій і нефінансовій звітності Компанії.

5.5. Дивіденди і Дивідендна політика: Дивідендна політика зрозуміла Акціонерам і ринкам.

5.6. Вебсайт Компанії: Вся інформація, призначена для Акціонерів, ринків та інших Стейкхолдерів, є структурованою і легко доступна на вебсайті Компанії.

6. Система контролю і стандарти етики

6.1. Внутрішній контроль: Система внутрішнього контролю забезпечує впевненість у тому, що Компанія має належні механізми контролю за господарською діяльністю, фінансовою звітністю та комплаєнсом.

6.2. Управління ризиками: Управління ризиками додає компаніям та інвесторам впевненості у своїх рішеннях. Процес управління ризиками виявляє, аналізує і контролює ризики та пом'якшує можливі обставини, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей компанії.

6.3. Комплаєнс: Компанія дотримується чинного законодавства, а також внутрішніх правил, політик і процедур.

6.4. Функція внутрішнього аудиту: Функція внутрішнього аудиту є незалежною та гарантує, що Компанія створила ефективну систему внутрішнього контролю, управління ризиками і комплаєнсу.

6.5. Кодекс етики: Компанія, її Наглядова рада, Виконавчий орган і працівники діють етично та сумлінно.

6.6. Політика щодо запобігання корупції: Компанія не вдається до будь-яких корупційних практик і є чесною та законослухняною.

6.7. Політика щодо конфлікту інтересів та правочинів із заінтересованістю: Компанія та її Акціонери захищені від зловживань внаслідок конфлікту інтересів.

7. Оцінка корпоративного управління

Компанія обізнана щодо тенденцій у галузі належного управління і забезпечує безперервне вдосконалення своєї практики управління.

Вступ

Визначення корпоративного управління

Корпоративне управління - це система правил, практик і процесів, за допомогою яких встановлюються цілі Компанії, визначаються способи їх досягнення та відбувається моніторинг результатів господарської діяльності. Належне управління вимагає відповідальності за досягнення кінцевої мети Компанії, яка полягає у створенні довгострокової акціонерної вартості. Належному управлінню притаманна велика кількість практик та структур, які спільно сприяють досягненню цілей Компанії.

Переваги належного управління

Належне управління допомагає збільшити вартість Компанії шляхом підвищення її конкурентоспроможності, ефективності та зростання. Належне управління зміцнює довіру до Компанії та сприяє створенню цінності в інтересах акціонерів, працівників та інших стейкхолдерів.

Мета Кодексу

Цей Кодекс покликаний зміцнити довіру інвесторів до українських компаній, насамперед зареєстрованих на фондовій біржі, та зміцнити довіру до ринків капіталу в Україні. У ньому викладені основні вимоги, встановлені законодавством, та додаються рекомендації щодо кращих практик, розроблені з урахуванням очікувань інвесторів. Документ також чітко визначає роль акціонерів, Наглядової ради і Виконавчого органу в управлінні та діяльності Компанії. І, насамкінець, в ньому зазначається роль інших стейкхолдерів Компанії та прагнення Компанії до досягнення Сталого розвитку.

Цільова аудиторія

Кодекс застосовується насамперед до акціонерних товариств, акції яких допущено до торгів на фондових біржах України, що підпадають під нагляд НКЦПФР.³

³ Цей Кодекс також становить інтерес для акціонерів, хоча він не містить вимог чи рекомендацій щодо того,

Кодекс також є орієнтиром для компаній, незареєстрованих на фондовій біржі, які становлять значну частину економіки України. Кодекс є особливо актуальним для компаній, які планують зареєструватися на фондовій біржі. Очікується, що компанії, які адаптують свою практику управління до Кодексу перед проходженням лістингу, зможуть більш успішно здійснити публічне розміщення своїх цінних паперів. Кодекс також стосується державних підприємств (ДП⁴), для яких практики корпоративного управління приватного сектору залишаються важливим орієнтиром.

Якщо рекомендації, викладені в цьому Кодексі, суперечать положенням законодавства або більш спеціалізованим рекомендаціям (наприклад, Рекомендації щодо корпоративного управління в державних підприємствах), переважну силу мають положення відповідного закону та/або спеціалізованих рекомендацій.

Кодекс було розроблено з урахуванням практик управління як однорівневої (Рада директорів), так і дворівневої (Наглядова рада та Виконавчий орган) структури управління. Дворівнева структура стосується Наглядових рад, що складаються виключно з осіб, які не входять до складу Виконавчого органу управління компанії і здійснюють нагляд за Виконавчим органом, що складається виключно з керівників вищої ланки компанії. Кодекс рівною мірою застосовується і до компаній, де діє однорівнева структура управління - Рада директорів, до складу якої входять як представники Виконавчого органу управління, так і особи, які не є членами Виконавчого органу. В Кодексі поняття «Наглядова рада» охоплює як Наглядові ради, так і Ради директорів. Якою б не була структура управління, в цьому Кодексі сукупність керівників вищої ланки (незалежно від того, було офіційно створено Виконавчий орган управління чи ні) називається "Виконавчим органом".

Наглядова рада несе відповідальність за управління Компанією та повинна оцінювати, як реагувати на рекомендації Кодексу. Спільно із Наглядовою радою, Виконавчий орган відіграватиме важливу роль у впровадженні рекомендацій Кодексу.

Міжнародні стандарти

Цей Кодекс розроблено у відповідності до Принципів Корпоративного Управління ОЕСР/Великої двадцятки⁵, які є міжнародним орієнтиром належного корпоративного управління. Крім того, Кодекс відображає рекомендації з *Підсумкового звіту про корпоративне управління*⁶ Комітету IOSCO з питань зростаючих ринків та ринків, що розвиваються. Звіт IOSCO містить актуальну інформацію про пріоритети та практику регуляторів фондових бірж у всьому світі щодо управління компаніями, які зареєстровані на фондових біржах. Рекомендації щодо розкриття інформації відповідають рекомендаціям, викладеним у *Керівних принципах передової практики щодо розкриття інформації у корпоративному управлінні*⁷ Конференції ООН з питань торгівлі та розвитку (UNCTAD). Положення *Методики корпоративного управління IFC*⁸ та різних національних кодексів також були враховані і послужили джерелом натхнення під час розробки цього Кодексу.

як акціонери повинні виконувати свою функцію в управлінні підприємством. НКЦПФР та УАКУ планують в майбутньому розробити рекомендації щодо ролі акціонерів у корпоративному управлінні.

⁴ Кодекс вважає державним підприємством будь-яку юридичну особу, 50 відсотків статутного капіталу якої належить державі.

⁵ Дивись веб-сайт ОЕСР: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

⁶ Дивись посилання Міжнародної організації комісій з цінних паперів (IOSCO) на FR10/16 Звіт про корпоративне управління, Звіт Комітету МОКЦП з питань зростання та ринків, що розвиваються 3/10/2016: https://www.iosco.org/publications/?subsection=public_reports

⁷ Дивись веб-сайт Конференції ООН з питань торгівлі та розвитку (UNCTAD): <https://unctad.org/en/pages/publicationarchive.aspx?publicationid=261>

⁸ Дивись веб-сайт IFC:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/investment+services/corporate+governance+methodology

Структура Кодексу

Кодекс визначає практики управління, які вважаються надзвичайно важливими для належного управління. Стосовно кожної практики в Кодексі викладено таке:

- *Мета:* Очікуваний результат практики
- *Вимоги:* Законодавчі вимоги та вимоги щодо реєстрації на фондовій біржі
- *Рекомендації:* Рекомендовані кращі практики
- *Коментарі:* Додаткові деталі та альтернативи

Зв'язок між Кодексом, законодавством і вимогами щодо реєстрації на фондовій біржі

У розділі «Вимоги» узагальнено законодавчі вимоги, а також вимоги щодо реєстрації на фондовій біржі (правила лістингу), яких *повинні* дотримуватися компанії. Такі вимоги завжди обов'язкові до виконання. Оскільки закони, нормативно-правові акти та правила лістингу змінюються, неможливо гарантувати, що Вимоги, на які посилається Кодекс, є повними або оновленими. Тому Компанії повинні самостійно переконатися в тому, що вони повністю дотримуються існуючих правил.

У розділі «Рекомендації» пропонуються практики, що виходять за межі мінімальних вимог, передбачених законодавством та правилами лістингу. Тут пропонується краща практика щодо аспектів, які не врегульовані законодавством. Компаніям *варто* дотримуватися Рекомендацій, але вони можуть вибирати, коли і як їх виконувати. Сподіваємося, що компанії будуть дотримуватися Рекомендацій Кодексу.

Забезпечення виконання

Методом, за допомогою якого забезпечуватиметься виконання цього Кодексу, є розкриття інформації. Закон вимагає від українських акціонерних товариств та компаній, зареєстрованих на фондовій біржі, щорічно розкривати інформацію про корпоративне управління. НКЦПФР визначила цей Кодекс як відповідний орієнтир для складання звітності. Компанії зобов'язані пояснювати, як вони виконують Рекомендації Кодексу у щорічному *Звіті про Корпоративне Управління*, де вони повинні зазначити будь-які відхилення від Кодексу. Якщо Компанія не дотримується Рекомендацій, вона повинна аргументувати таке недотримання та описати будь-які альтернативні практики, що застосовуються для досягнення мети управління. Навіть якщо компанії повністю дотримуються Вимог і Рекомендацій Кодексу, вони повинні надати самооцінку та висновок щодо кожного із розділів Кодексу. Інформація, що розкривається, має бути опублікована у чітко визначеному розділі веб-сайту Компанії, присвяченому корпоративному управлінню.

Гнучкість і пропорційність

Хоча Кодекс призначений в основному для компаній, зареєстрованих на фондовій біржі, НКЦПФР сподівається, що компанії, які не перебувають у лістингу, використовуватимуть його Рекомендації. Усім компаніям (і особливо компаніям, що не зареєстровані на фондовій біржі) варто впроваджувати Рекомендації Кодексу гнучко і пропорційно. Це означає, що, зрештою, компанії самостійно вирішують, як їм досягти цілей, викладених у цьому Кодексі. Метою гнучкого і пропорційного виконання є уникнення надмірного регулювання, законів, за порушення яких не можуть бути застосовані санкції, а також інших непередбачуваних наслідків, які можуть надмірно обтяжувати бізнес.

Гнучке і пропорційне виконання не означає, що практики управління, прийняті в тій чи іншій компанії, є гіршими. Навпаки, принципи гнучкості та пропорційності можуть зробити впровадження положень Кодексу більш доцільним, а дотримання - більш ефективним, завдяки адаптації рекомендацій Кодексу до обставин Компанії. Крім того, можна сподіватися, що завдяки дозволу на гнучке та пропорційне виконання Кодексу ширший спектр компаній впровадить механізми належного управління.

Як розкривати інформацію

Компаніям рекомендується не застосовувати формальний підхід до *Річного Звіту про Корпоративне Управління* або надання звітів НКЦПФР. Варто знайти достатньо часу, щоб описати свою практику належним чином і використати розкриття інформації як можливість продемонструвати якість свого управління, а не просто заявити, що вони дотримуються Кодексу. Окрім розкриття *Річного Звіту про Корпоративне Управління*, усі компанії зареєстровані на фондовій біржі повинні публічно заявити про свою відданість Кодексу. НКЦПФР розробить спрощені форми розкриття інформації для компаній, які не зареєстровані на фондовій біржі, щоб зорієнтувати їх в питаннях розкриття інформації.

Додатки до Кодексу

Цей Кодекс було розроблено таким чином, щоб він був лаконічним і зосереджувався на «основних» питаннях управління. Однак багато питань, висвітлених у цьому Кодексі, виграють від розробки більш детальних рекомендацій. Тому НКЦПФР та УАКУ планують розробляти додатки до Кодексу та надавати додаткові рекомендації з відповідних тем, зокрема:

- Роль акціонерів та інституціональних інвесторів у корпоративному управлінні
- Управління і Сталий розвиток
- Аудиторські комітети
- Практика висування кандидатів до складу Наглядової ради
- Управління компаніями, що не зареєстровані на фондовій біржі
- Питання винагороди
- Управління ризиками і нагляд за ним
- Комплаєнс
- Конфлікт інтересів і правочини із заінтересованістю
- Практики щодо запобігання корупції
- Функція інформування про порушення і неправомірну діяльність
- Типові політики і документи

НКЦПФР та УАКУ планують з часом доповнювати цей основний Кодекс регулярними релізами рекомендацій.

Вимоги і Рекомендації

1. Цілі Компанії

Мета: Компанія створює довгострокову сталу цінність та максимізує прибуток для своїх Акціонерів. Компанія забезпечує це завдяки збільшенню вартості своїх акцій та виплаті дивідендів.⁹

Вимоги: Закон про акціонерні товариства вимагає від членів Наглядової ради діяти в інтересах Компанії та її акціонерів. Ця вимога втілена в обов'язок членів Наглядової ради сумлінно виконувати свої функції і дотримуватися принципу лояльності до Компанії (Див. розділ 3.2 Фідучіарні обов'язки Наглядової Ради). Вимога також може бути відображена у Статуті та внутрішніх положеннях Компанії.

Рекомендації:

⁹ Цілі щодо Сталого розвитку і взаємодія Компанії з ширшим колом Зацікавлених сторін висвітлюються у Розділі 2.5.

- *Документація:* В Статуті та/або внутрішніх положеннях Компанії повинна зазначатися мета щодо створення довгострокової сталої цінності в інтересах Компанії та її Акціонерів.

Коментарі: Усі компанії, як правило, мають на меті максимізацію акціонерної вартості або довгострокової сталої цінності. Ця головна мета підтримується стратегіями та бізнес-планами, які різняться у кожній компанії. Шляхи досягнення цієї мети також різняться в залежності від галузей та типів компаній. Компанії, що зареєстровані на фондовій біржі, зазвичай, особливо зосереджені на досягненні цієї мети. Але інші компанії, такі як банки, роблять це в умовах жорсткого нормативного регулювання, покликаного гарантувати стабільність фінансової системи та захистити інтереси стейкхолдерів, таких як вкладники. Державні підприємства (ДП), як правило, ставлять за мету досягнення цілей державної політики на додаток до цілей, пов'язаних з акціонерною вартістю. Вони зазвичай націлені на максимізацію довгострокової сталої цінності для ширшого кола стейкхолдерів, а не лише для акціонерів. Хоча наразі спостерігається дедалі більший тиск громадськості, щоб державні підприємства провадили свою діяльність в інтересах широких кіл зацікавлених сторін, для інвесторів першочергове значення має чітка прихильність до збільшення акціонерної вартості.

2. Права акціонерів і роль інших Стейкхолдерів

2.1. Права акціонерів

Мета: Права Акціонерів, передбачені законодавством і правилами лістингу, повністю дотримуються. Крім того, Компанія забезпечує дотримання духу закону, спрямованого на рівноправне та справедливе ставлення до всіх Акціонерів.

Вимоги: Закон надає акціонерам права, включно з правами на: передачу акцій; отримання частки прибутку Компанії (у тому числі за рахунок дивідендів); участь та голосування на ЗЗА; голосування щодо фундаментальних рішень (наприклад, про припинення чи зміну діяльності Компанії, суттєві

зміни до Статуту Компанії, рішення про додаткову емісію акцій); обрання та звільнення членів Наглядової ради; отримання істотної інформації про Компанію; переважні права; і право оскаржувати рішення ЗЗА в суді. Закон також передбачає рівноправне ставлення до всіх акціонерів власників одного класу акцій і застосовування принципу «одна акція - один голос».

Рекомендації:

- *Наглядова рада:* Наглядова рада повинна забезпечити справедливе ставлення до Акціонерів і не дозволяти будь-якого порушення їхніх прав.
- *Іноземні акціонери:* Іноземні інвестори повинні мати таку ж саму можливість брати участь в управлінні Компанією, як і вітчизняні інвестори.
- *Міноритарні акціонери:* Міноритарні акціонери повинні мати таку ж саму можливість брати участь в управлінні Компанією, що й Акціонери, які є власниками значних пакетів акцій.
- *Підзвітність:* Акціонери повинні мати можливість вимагати від Виконавчого органу та Наглядової ради звітність щодо результатів діяльності Компанії через розкриття інформації (див. Розділ 5.0 Розкриття інформації і прозорість) та участь у ЗЗА (див. Розділ 2.2 Загальні збори акціонерів).
- *Сприяння у реалізації прав:* Компанія повинна сприяти Акціонерам у реалізації їхніх прав, зокрема, праві брати участь у ЗЗА.
- *Розкриття інформації:* Компанія повинна надавати Акціонерам інформацію, необхідну

для забезпечення підзвітності Наглядової ради і Компанії.

Коментарі: Принцип управління «одна акція - один голос» надає рівні права всім акціонерам, і єдина відмінність між акціонерами виникає внаслідок кількості акцій, якими вони володіють. Незважаючи на принцип «одна акція - один голос», в Україні дозволяється кумулятивне голосування, згідно з яким акціонери можуть віддати всі свої голоси за одного кандидата до складу Наглядової ради, або розподілити їх серед декількох кандидатів. Кумулятивне голосування допомагає міноритарним акціонерам сконцентрувати свої голоси, щоб покращити свої шанси на представництво у наглядовій раді. Оскільки основна мета Кодексу полягає у зміцненні довіри інвесторів до ринків капіталу в Україні та забезпеченні довіри з боку іноземних інвесторів, надзвичайно важливо, щоб іноземці не наражалися на жоден з чинників, що ставить їх у менш вигідне становище порівняно з вітчизняними інвесторами. Хоча деякі з вищезазначених рекомендацій передбачені у законодавстві, компанії та їхні наглядові ради можуть зробити багато для того, щоб права акціонерів були не просто визнані поверхово, а радше, щоб дотримувався їхній дух і щоб ці права можна було легко реалізувати.

2.2. Загальні Збори Акціонерів

Мета: Акціонери мають можливість реалізувати свої законні права та брати участь і голосувати під час ЗЗА, щоб виразити свої погляди і захистити свої інтереси.

Вимоги: Закон дозволяє Акціонерам або їх представникам особисто брати участь у ЗЗА. Конкретні права Акціонерів і відповідні вимоги включають: здійснення повідомлення про проведення ЗЗА щонайменше за 30 днів; вимога проводити ЗЗА в Україні (крім випадків, коли Компанія повністю перебуває в іноземній власності); право подавати письмові запитання до проведення ЗЗА та отримувати письмові відповіді; оприлюднення результатів голосування на ЗЗА та офіційне підтвердження результатів голосування протягом 10 днів.

Рекомендації:

- *Інформація:* Особи, які мають право брати участь у ЗЗА повинні: а) бути повідомлені про порядок денний, правила і процедури, проекти рішень; і б) отримати додаткову інформацію достатню для того, щоб сформувану поінформовану думку щодо усіх питань, що розглядатимуться під час ЗЗА щонайменше за 30 днів до дати проведення ЗЗА.
- *Місце проведення:* Компанії повинні проводити ЗЗА за місцем реєстрації Компанії або у місці, яке є легко доступним для Акціонерів.
- *Кандидати до складу Наглядової ради:* Біографічні дані про кандидата, його/її освіту та професійний досвід повинні розкриватися одночасно із повідомленням про проведення ЗЗА.
- *Електронне голосування:* Використання заочного голосування було обмежено в Україні. В майбутньому Компанія повинна сприяти використанню електронного (заочного) голосування, включаючи електронне розповсюдження матеріалів, пов'язаних із ЗЗА.
- *Участь у зборах:* Щонайменше Головний виконавчий директор, Головний фінансовий директор, більшість членів Наглядової ради і зовнішній аудитор повинні брати участь у річних ЗЗА.
- *Запитання:* Акціонери повинні мати право ставити усні запитання стосовно питань порядку денного на ЗЗА і отримувати відповіді на них.
- *Документація:* Правила і процедури, що регламентують проведення ЗЗА, повинні бути викладені у Статуті та/або внутрішніх положеннях Компанії.
- *Розкриття інформації:* Протокол та рішення ЗЗА (включаючи кількість голосів, поданих «за» та «проти» кожного рішення), а також відповіді на ключові запитання, що були порушені під час ЗЗА, повинні розкриватися протягом 5 робочих днів з дати проведення

ЗЗА.

- *Вебсайт:* Компанія повинна використовувати свій вебсайт для надання всієї інформації, що необхідна Акціонерам, для сприяння їх участі у ЗЗА та інформування Акціонерів про рішення, ухвалені під час ЗЗА.

Коментарі: Одна з функцій Наглядової ради полягає у тому, щоб забезпечити для акціонерів можливість брати ефективну участь у ЗЗА. Зважаючи на важливість залучення іноземних інвесторів на ринки капіталу в Україні, важливо мінімізувати будь-які перешкоди щодо голосування для іноземних інвесторів. Згідно із Принципами Великої двадцятки/ОЕСР, будь-які заборони на заочне голосування, вимога особистої участі у ЗЗА для голосування, проведення ЗЗА у віддаленому місці або дозвіл голосувати шляхом підняття руки не вважаються належною практикою. Законодавство України дозволяє голосування за довіреністю. Такі практики, як голосування поштою та голосування через Інтернет можуть вважатися найбільш сприятливими для заохочення участі акціонерів в управлінні компанією.

2.3. Взаємодія Компанії з Акціонерами

Мета: Акціонери мають можливість взаємодіяти і підтримувати комунікацію з Компанією для висловлення питань, що викликають у них занепокоєння, і захисту своїх законних інтересів.

Вимоги: Не існує жодних законодавчих вимог щодо визначення відповідальної особи/підрозділу по Роботі з Акціонерами або розробки Політики щодо Взаємодії з Акціонерами, які сприяли б взаємодії між Компанією та її Акціонерами.

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Політику Взаємодії з Акціонерами, яка визначає параметри взаємовідносин між Компанією та її акціонерами. Політика повинна бути затверджена Наглядовою радою.
- *Відділ по роботі з акціонерами:* Компанія повинна створити офіційний механізм (функцію з питань взаємодії з інвесторами або відділ по роботі з акціонерами), який міг би відповідати на запити інвесторів та сприяти участі Акціонерів в управлінні Компанією та ЗЗА, а також забезпечити можливість для міноритарних акціонерів донести свої погляди до уваги Наглядової ради.
- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати свою Політику щодо Взаємодії з Акціонерами на своєму вебсайті.

Коментарі: Згідно з кращою практикою, компанії повинні сприяти участі акціонерів у прийнятті будь-якого рішення, що суттєво впливає на компанію або на інтереси її акціонерів. Для досягнення цієї мети дуже важливо, щоб компанії були прозорими щодо своєї практики управління. Не всі компанії можуть створити повноцінний відділ по роботі з акціонерами і можуть вважати більш практичним передати цю функцію вже існуючій посаді/підрозділу (наприклад, корпоративному секретарю (див. Розділ 3.10 Корпоративний секретар) або відділу зі зв'язків з громадськістю чи юридичному департаменту). Провідні компанії все частіше розміщують політику щодо взаємодії з акціонерами на своїх вебсайтах. НКЦПФР та УАКУ планують розробити типову Політику щодо Взаємодії з Акціонерами в рамках своєї майбутньої роботи над типовими Політиками і Документами. З метою зменшення кількості документів компанія може поєднувати Політику щодо взаємодії з акціонерами з Політикою щодо розкриття інформації (див. Розділ 5.1. Комунікація з Акціонерами).

2.4. Поглинання

Мета: Процес поглинання є прозорим і справедливим.

Вимоги: Наглядова рада або Виконавчий орган компанії не мають жодних обмежень щодо використання засобів захисту від недружнього поглинання.

Рекомендації:

- *Політики:* Наглядова рада повинна встановити керівні принципи щодо того, як вона діятиме у разі пропозиції щодо поглинання.
- *Захист від поглинання:* Наглядова рада не повинна реалізовувати повноваження або ухвалювати будь-які рішення, спрямовані на протидію поглинанню, якщо такі рішення не ухвалені ЗЗА.
- *Консультування:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні представити Акціонерам збалансований аналіз вигід і переваг будь-якої пропозиції щодо поглинання.
- *Затвердження:* Рішення про схвалення або відхилення пропозицій щодо поглинання повинні приймати Акціонери.

Коментарі: Корпоративні поглинання можуть бути або дружніми, або ворожими. У разі дружнього поглинання, компанія-покупець веде переговори з виконавчим органом. Але, якщо компанія-покупець вважає, що виконавчий орган не максимізує акціонерну вартість, вона може зробити пропозицію безпосередньо акціонерам з надбавкою до ринкової вартості акцій. Це називають ворожим поглинанням. Загроза ворожого поглинання, в свою чергу, може спонукати Наглядову раду компанії - об'єкта поглинання вдатися до засобів захисту від поглинання. Існують різні думки щодо доцільності корпоративних поглинань та захисту від них. Дехто розцінює їх як спосіб вивільнити заблоковану акціонерну вартість, інші ж вважають це способом для покупців несправедливо привласнити собі компанію з потенційно негативними наслідками для компанії та її працівників. З точки зору акціонерів, ціна акцій компанії, як правило, зростає в результаті пропозиції про поглинання і знижується у разі успішного захисту від поглинання. Останнім часом прихильники акціонерів та інвестори, які прагнуть активно впливати на процес управління компанією, схилиються до блокування наглядових рад аби уникнути застосування останніми засобів захисту від поглинання.

2.5. Роль інших Стейкхолдерів

Мета: Компанія обізнана з кращими практиками щодо взаємодії зі Стейкхолдерами і прагне впроваджувати такі практики наскільки це можливо. Компанія дотримується всіх відповідних законодавчих вимог, спрямованих на захист Стейкхолдерів та заохочення взаємодії зі Стейкхолдерами.

Вимоги: Законодавство не передбачає жодних вимог, згідно з якими Наглядова рада повинна враховувати чи брати до уваги інтереси Стейкхолдерів. Однак існує доволі детальне законодавство, яке захищає права Стейкхолдерів (як от законодавство про працю та банкрутство). Компанії повинні дотримуватися всіх вимог законодавства, спрямованих на захист Стейкхолдерів.

Рекомендації:

- *Добросовісність:* Компанія повинна діяти добросовісно (щиро прагнути бути справедливою, відкритою і чесною) по відношенню до всіх Стейкхолдерів.
- *Стандарти:* Компанія повинна дотримуватися кращої практики щодо відносин зі Стейкхолдерами.
- *Політики:* Компанія повинна мати Політику щодо взаємодії зі Стейкхолдерами або Кодекс поведінки, який визначає, як Компанія взаємодіє зі своїми Стейкхолдерами. Політика повинна бути затверджена Наглядовою Радою.
- *Взаємодія зі Стейкхолдерами:* Наглядова рада та Виконавчий орган повинні визначити Стейкхолдерів, які сприяють прибутковості, ефективності та Сталому розвитку Компанії, та розробити стратегію взаємодії зі Стейкхолдерами для досягнення спільних інтересів. Наглядова рада повинна визначити, з якими Стейкхолдерами їй необхідно налагодити безпосередню взаємодію.

- *Звітність:* Компанія повинна регулярно звітувати щодо аспектів взаємодії зі Стейкхолдерами і публікувати регулярні звіти на своєму вебсайті.

Коментарі: Стейкхолдер - це особа, група чи організація, заінтересована у компанії. Стейкхолдери можуть впливати на діяльність, цілі та політику компанії або потрапляти під їх вплив. Приклади стейкхолдерів - кредитори, працівники, держава, акціонери, постачальники, спілки та місцева громада. Інколи інтереси компанії та її акціонерів можуть суперечити інтересам інших стейкхолдерів. У таких випадках компанія та її наглядова рада завжди зобов'язані передусім дотримуватися закону. Якщо законодавством не передбачається інше, закон вимагатиме від Наглядової ради та Виконавчого органу діяти в інтересах компанії. Це не заважає Наглядовій раді чи компанії більш гнучко підійти до взаємодії між компанією та її стейкхолдерами, оскільки їх інтереси часто співпадають у довгостроковій перспективі. Так, наприклад, компанія може тимчасово підвищити свою прибутковість, пропонуючи споживачам менш вигідні умови, ігноруючи екологічні проблеми, або не інвестуючи у безпеку праці. Проте у довгостроковій перспективі, нехтування стейкхолдерами може мати значний вплив на репутацію компанії та її взаємодію зі стейкхолдерами і зацікавленими групами, від яких зрештою залежить її довгостроковий успіх.

2.6. Сталий розвиток

Мета: Компанія обізнана з кращими практиками щодо Сталого розвитку і прагне впроваджувати такі практики наскільки це можливо. Компанія дотримується законодавства, покликаного сприяти Сталому розвитку.

Вимоги: Законодавство не передбачає жодних вимог, згідно з якими Наглядова рада повинна враховувати чи брати до уваги питання Сталого розвитку. Однак Компанії повинні дотримуватися законодавства щодо охорони навколишнього середовища та інших законів, спрямованих на сприяння Сталому розвитку.

Рекомендації:

- *Відданість Сталому розвитку:* Наглядова рада та Виконавчий орган повинні розглядати, як Компанія може сприяти досягненню цілей Сталого розвитку, одночасно досягаючи цілей Компанії (див. Розділ 1.0 Цілі Компанії).
- *Відповідальна поведінка:* Компанія повинна відповідально ставитися до навколишнього середовища та діяти добросовісно для досягнення цілей Сталого розвитку.
- *Стандарти:* Компанія повинна дотримуватися стандартів кращої практики щодо питань Сталого розвитку.
- *Політики:* Компанія повинна розробити Політику Сталого розвитку, яка визначатиме, як Компанія планує взаємодіяти з навколишнім середовищем, а також враховує потенційні ризики, пов'язані із довкіллям. Політика Сталого розвитку повинна бути затверджена Наглядовою радою.
- *Звітність:* Компанія повинна звітувати щодо її політик та дій щодо Сталого розвитку і публікувати регулярні звіти на своєму вебсайті.

Коментарі: Сталий розвиток має на меті провадження господарської діяльності в теперішній час без шкоди для здоров'я та добробуту майбутніх поколінь. Основною метою сталого розвитку є економічний і соціальний прогрес без виснаження обмежених ресурсів планети чи руйнування природного середовища. Однак, загалом, мета сталого розвитку є ширшою. Сталий розвиток спрямований на сприяння підвищенню добробуту людини та побудові більш здорового і справедливого суспільства. Сталий розвиток іноді розглядається як намагання збалансувати позитивні та негативні наслідки економічної діяльності. До другої половини XX століття, те, що економісти називають «негативним зовнішнім ефектом» економічної діяльності, отримувало відносно менше уваги та прихильності з боку бізнесу та політиків порівняно з економічним

зростанням. Ця відносна відсутність уваги, безумовно, сприяла поточній екологічній кризі. Наразі багато хто вважає, що для досягнення сталості державам необхідно взяти ініціативу на себе. Компанії також мають відігравати певну роль у вирішенні багатьох проблем. Компанії традиційно виступали головною рушійною силою економічного зростання і як одні з винуватців екологічної кризи також можуть розглядатися як частина рішення. Предметом постійних дискусій є зобов'язання, які повинні брати на себе компанії для вирішення питань сталого розвитку. Наразі багато зусиль щодо заохочення сталого розвитку носять добровільний характер і не мають стимулів, чітко передбачених законодавством. Тим не менш, відповідні заходи та відданість сталому розвитку з боку компаній важливі, особливо з урахуванням того, що у світі з'являються дедалі більш чіткі і дієві національні та міжнародні правила.

3. Наглядова рада

3.1. Відданість

Мета: Члени Наглядової ради активно сприяють управлінню Компанією і досягненню цілей її діяльності.

Вимоги: Не існує жодних законодавчих вимог ні щодо відданості, ні щодо здатності членів Наглядової ради виконувати свої зобов'язання перед Компанією.

Рекомендації:

- *Лідерство:* Наглядова рада повинна активно сприяти впровадженню кращих практик і культури належного управління.
- *Висловлення відданості:* Наглядова рада повинна публічно висловити свою відданість досягненню цілей цього Кодексу у Річному Звіті про Корпоративне Управління.
- *Зайнятість:* Члени Наглядової ради повинні приділяти достатньо часу для ефективного виконання своїх обов'язків перед Компанією.
- *Членство у інших наглядових радах:* Члени Наглядової ради не повинні входити до складу наглядових рад у більш ніж 3 інших компаніях.
- *Моніторинг:* Компанія повинна вести облік відвідування засідань Наглядової ради та її комітетів і розкривати інформацію про участь членів Наглядової ради у таких засіданнях у своєму Річному Звіті чи Річному Звіті про Корпоративне Управління.

Коментарі: Відданість, як поняття, означає вірність певній справі. У контексті цього Кодексу це означає відданість справі вдосконалення управління компанією. Відданості не можна досягти просто шляхом розробки певної політики. Це ментальність, нематеріальна якість, яка, тим не менш, є основоположною. Відданість подібна лідерству, без неї плани та політики ніколи не можуть бути впроваджені. Як відданість, так і лідерство важко оцінити і виміряти. Однак ознаки відданості належному управлінню можна знайти у всіх діях Виконавчого органу і Наглядової ради, якщо вони повністю віддані досягненню цілей компанії.

3.2. Фідуціарні обов'язки Наглядової ради

Мета: Наглядова рада є відповідальною, ефективною та підзвітною і діє виключно в інтересах Компанії та її Акціонерів.

Вимоги: Закон про акціонерні товариства передбачає фідуціарні обов'язки членів Наглядової ради. Він встановлює обов'язок сумлінно виконувати свої функції і дотримуватися принципу лояльності по відношенню до Компанії, а також вимагає від членів Наглядової ради бути поінформованими та обачними і діяти виключно в інтересах Компанії та її Акціонерів.

Рекомендації:

- *Документація:* Статут Компанії, її внутрішні положення або положення про Наглядову раду повинні передбачати і пояснювати обов'язок членів Наглядової ради сумлінно виконувати свої функції і дотримуватися принципу лояльності по відношенню до Компанії.
- *Тренінг:* Усі члени Наглядової ради повинні розуміти свої фідучіарні обов'язки і пройти тренінг з введення в посаду, що включає питання дотримання фідучіарних обов'язків (див. розділ 3.8 Тренінг).
- *Інформація:* Наглядова рада зобов'язана діяти на поінформованій основі і, як наслідок, має вимагати будь-яку інформацію, яка, на обґрунтовану думку Наглядової ради, необхідна їй для ефективного виконання обов'язків. Виконавчий орган повинен бути проактивним у наданні такої інформації Наглядовій раді (див. Розділ 4.0 Співпраця між Виконавчим органом і Наглядовою радою).
- *Конфлікт інтересів:* Наглядова рада повинна мати політики і системи для управління конфліктами інтересів (див. Розділ 6.7 Політики щодо Конфлікту інтересів і Правочинів із заінтересованістю).
- *Оцінка:* Наглядова рада повинна аналізувати ступінь виконання своїх обов'язків у щорічній оцінці управління і, за необхідності, розробляти плани заходів з усунення недоліків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).

Коментарі: Фідучіарні обов'язки Наглядової ради відрізняються від її функцій та сфер відповідальності (див. Розділ 3.3 Функції та сфери відповідальності Наглядової ради). Обов'язок дотримуватися принципу лояльності по відношенню до Компанії вимагає від членів Наглядової ради діяти в інтересах компанії, що часто тлумачиться як обов'язок діяти в інтересах акціонерів. Це вимагає, щоб Наглядова рада діяла без конфлікту інтересів. Обов'язок сумлінно виконувати свої функції вимагає від членів Наглядової ради діяти на повністю поінформованій основі, добросовісно та з належною обачністю. Наглядовим радам важливо продемонструвати, що вони діють добросовісно, щоб захистити себе від судових позовів, оскільки суди ухвалюють рішення на користь Наглядової ради, якщо вона: а) дотримується розумності процесу; б) бере до уваги всі значущі факти; в) ухвалює рішення добросовісно. Добросовісність може тлумачитися як поведінка звичайної розважливої людини.

3.3. Функції та сфери відповідальності Наглядової ради

Мета: Наглядова рада виконує функції, яких від неї очікують.

Вимоги: Статут Компанії повинен визначати основну функцію Наглядової ради. Деякі з функцій Наглядової ради, що притаманні кращій практиці, не передбачені чинним законодавством.

Рекомендації:

- *Статут і внутрішні положення:* Якщо Статут Компанії не повністю визначає функції і сфери відповідальності Наглядової ради згідно з кращою практикою, ті, з яких що відсутні, повинні бути прописані у внутрішніх положеннях та/або положенні про Наглядову раду. Такі документи також повинні визначати, які рішення мають бути затверджені Наглядовою радою.
- *Різні функції Наглядової ради і Виконавчого органу:* Статут Компанії та/або її внутрішні положення повинні чітко визначати те, що Наглядова рада та Виконавчий орган мають різні сфери відповідальності.
- *Скеровування:* Наглядова рада повинна неупереджено і обачливо скеровувати Виконавчий орган.
- *Моніторинг:* Наглядова рада повинна регулярно оцінювати результати діяльності Компанії та Виконавчого органу відповідно до цілей Компанії.
- *Перевірка:* Наглядова рада повинна перевіряти, ставити запитання та прагнути отримати

запевнення від Виконавчого органу з усіх питань, нагляд за якими вона здійснює.

- *Втручання:* Наглядова рада не повинна втручатися у поточне управління Компанією або посягати на належним чином визначені функції та сфери відповідальності Виконавчого органу. Наглядова рада має втручатися в операційне управління лише за надзвичайних обставин.
- *Компетентність та ефективність:* Наглядова рада повинна бути компетентною та ефективною у виконанні своїх функцій і сфер відповідальності.
- *Управління:* Наглядова рада повинна забезпечити впровадження практик належного управління Компанією.
- *Підзвітність:* Наглядова рада повинна бути повністю підзвітною Акціонерам.
- *Оцінка:* Наглядова рада повинна аналізувати, наскільки вона виконує очікувані від неї функції у щорічній оцінці управління і, за необхідності, розробляти плани заходів з усунення недоліків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).

Коментарі: Наглядова рада несе остаточну відповідальність за забезпечення досягнення цілей Компанії (див. Розділ 1.0 Цілі Компанії) і повністю підзвітна акціонерам (див. Розділ 2.0 Права акціонерів та роль інших Стейкхолдерів). Наглядова рада повинна виконувати, як мінімум, наступні функції і сфери відповідальності:

- | | |
|--|--|
| • Забезпечувати лідерство | • Затверджувати плани, операційні бюджети, великі витрати і відстежувати результати |
| • Визначати стратегічні цілі | • Рекомендувати ЗЗА здійснити виплату дивідендів |
| • Здійснювати нагляд за досягненням стратегічних цілей Виконавчим органом | • Здійснювати нагляд за корпоративною звітністю, цілісністю системи контролю, незалежним аудитом, внутрішнім аудитом, управлінням ризиками і комплаєнсом |
| • Забезпечувати формалізований і прозорий процес висунення кандидатів до складу Наглядової ради | • Визначати схильність до ризиків |
| • Призначати та/або звільняти Головного виконавчого директора (і можливо інших топ-менеджерів) і затверджувати планування наступництва для посади Генерального директора і топ-менеджерів. | • Контролювати і управляти потенційними конфліктами інтересів і правочинами із заінтересованістю |
| • Мотивувати і контролювати Виконавчий орган, а також затверджувати розмір винагороди для членів Виконавчого органу | • Регулярно оцінювати і покращувати практики управління компанії |
| | • Враховувати інтереси працівників та інших Стейкхолдерів, а також цілі сталого розвитку |
| • Здійснювати нагляд за комунікацією з Акціонерами і захищати репутацію компанії | |

3.4. Склад Наглядової ради

Мета: Наглядова рада повинна бути компетентною, досвідченою, незалежною та різноманітною за складом, щоб виконувати покладені на неї функції та сфери відповідальності.

Вимоги: Законодавство не передбачає конкретних вимог щодо компетенцій, досвіду чи різноманітності членів Наглядової ради. Проте закон визначає вимоги до незалежності (див. Розділ 3.5

Незалежність) і передбачає, що члени Наглядової ради мають бути «добропорядними і професійно придатними» для виконання своєї функції (див. Розділ 3.6 Перевірка професійної придатності і добропорядності).

Рекомендації:

- *Оцінка:* Наглядова рада повинна регулярно оцінювати свій склад, щоб визначати власні потреби у людських ресурсах.
- *Потреби компанії:* Склад і навички членів Наглядової ради повинні відповідати потребам Компанії, її розміру та ступеню складності її діяльності.
- *Кваліфікаційні вимоги:* Наглядова рада повинна розробити кваліфікаційні вимоги до членів Наглядової ради і регулярно їх переглядати. Ці кваліфікаційні вимоги повинні братися за основу для пошуку майбутніх членів Наглядової ради.
- *Якості і досягнення:* Призначення членів Наглядової ради має відбуватися на основі якостей, досягнень і відповідності конкретним критеріям.
- *Політика щодо різноманіття:* Наглядова рада повинна розробити політику щодо різноманіття, яка визначає, яким чином буде досягнуто позитивного ефекту від різноманіття в усіх відношеннях, як для Наглядової ради, так і для Виконавчого органу.
- *Гендерна рівність:* Представники однієї зі статей повинні становити принаймні 40% від складу Наглядової ради.
- *Оцінка:* Наглядова рада повинна розглядати, наскільки ефективно вона виконує функції, яких від неї очікують, у щорічній оцінці управління і, за необхідності, розробляти плани заходів з усунення недоліків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).
- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати інформацію про членів Наглядової ради, в такому обсязі, щоб Акціонери були впевнені у їх компетентності, досвіді та ймовірній ефективності (див. Розділ 3.4 Склад Наглядової ради та Розділ 5.3 Нефінансова звітність).

Коментарі: Компетенції членів Наглядової ради визначають вимоги для забезпечення успіху в роботі. Компетенції включають три аспекти: навички, знання та вміння. Більшість Наглядових рад прагнуть мати поєднання наступних компетенцій, хоча не кожен із членів Наглядової ради матиме усі з них:

- | | |
|--|--|
| • Лідерські якості | • Знання щодо конкретної галузі економіки |
| • Навички прийняття рішень | |
| • Управлінські навички і досвід роботи на керівних посадах | • Знання в галузі інновацій і технологій |
| • Знання в галузі операційного управління | • Знання практик належного управління |
| | • Обізнаність щодо питань сталого розвитку і взаємодії зі стейкхолдерами |
| • Розуміння бухгалтерського обліку і фінансів | • Навички в галузі реструктуризації і управління в кризових ситуаціях |
| • | |
| • Комунікаційні навички | • Обізнаність щодо міжнародних практик і тенденцій |
| Знання в галузі аудиту і систем контролю | |

Поєднання демографічного, расового, вікового, статевого, освітнього та професійного чинників з метою досягнення різноманіття у Наглядовій раді може забезпечити широкий спектр знань і поглядів, які сприяють ухваленню належних рішень. Політика щодо різноманіття може допомагати

компанії у відборі членів Наглядової ради. Метою політики щодо різноманіття є: а) сприяння залученню різних поглядів та ідей; б) зниження ризику відсутності особистої думки і забезпечення компанії можливості скористатися всіма наявними талантами; в) ухвалення кращих бізнес-рішень; г) сприяння покращенню корпоративного управління. Політика щодо різноманіття може бути викладена у вигляді простої заяви, розміщеної на вебсайті Компанії, в якій зазначається, що Компанія цінує переваги різноманіття.

3.5. Незалежність

Мета: Наглядова рада є неупередженою, справедливою і діє незалежно від інтересів окремих груп/осіб і Виконавчого органу в інтересах Компанії та всіх її Акціонерів.

Вимоги: Законодавство передбачає, що третина Наглядової ради повинна складатися з незалежних членів та визначає, хто не може вважатися незалежним. Законодавство надає Компанії право встановлювати додаткові вимоги щодо незалежності в Статуті Компанії. Законодавство також вимагає проведення щорічної оцінки незалежності органів управління Компанії, яка повинна розкриватися у Річному Звіті про Корпоративне Управління. Крім того, законодавство розмежовує функції Голови Наглядової ради та Головного виконавчого директора.

Рекомендації:

- *Незалежне лідерство у Наглядовій раді:* Якщо в Компанії створено однорівневу структуру управління, посади Головного виконавчого директора та Голови Наглядової ради повинні бути відокремлені, або в Наглядовій раді має бути провідний незалежний член Наглядової ради, спроможний забезпечити протидію топ-менеджерам та сприяти більшій незалежності мислення у Наглядовій раді.
- *Незалежність мислення:* Усі члени Наглядової ради повинні діяти на основі незалежного мислення, неупереджено та в загальних інтересах Компанії й усіх акціонерів. Це також стосується членів Наглядової ради, обраних особою чи групою, що відстоює свої особливі інтереси.
- *Частка незалежних членів:* Незалежні члени Наглядової ради повинні становити щонайменше половину від її загального складу.
- *Конфлікти інтересів:* Будь-який з членів Наглядової ради, який має конфлікт інтересів, повинен взяти самовідвід і не брати участі в обговоренні та ухваленні рішення з відповідного питання. (див. Розділ 6.7 Політика щодо Конфлікту Інтересів та правочинів із заінтересованістю).
- *Тренінг:* Тренінг для членів Наглядової ради повинен охоплювати питання незалежності та зобов'язання членів Наглядової ради діяти на основі незалежного мислення.
- *Розкриття інформації:* Кандидати у члени Наглядової ради повинні повідомити Компанію про всі інтереси, посади, афілійованість та відносини, що впливають на їхню незалежність. Це має бути частиною процесу висування кандидата на посаду і його/її призначення (див. Розділ 3.7 Висування кандидатів на посаду та їх призначення). Компанія повинна розкривати у Річному Звіті про Корпоративне Управління: а) імена членів Наглядової ради, яких вона вважає незалежними; б) будь-які чинники, що можуть вплинути на їх незалежність; і в) чи застосовує Компанія визначення незалежності відповідно до законодавства, а також будь-які додаткові вимоги.

Коментарі: Члени Наглядової ради можуть вважатися незалежними, якщо вони вільні від будь-яких інтересів, посади, афілійованості або відносин, які можуть суттєво впливати, або розумно вважатися такими, що суттєво впливають на їх здатність привносити незалежне судження щодо питань, які вирішуються Наглядовою радою, та якщо вони спроможні діяти відповідно до своїх фідучіарних обов'язків (див. Розділ 3.2 Фідучіарні обов'язки Наглядової ради) перед компанією та її акціонерами. Наглядові ради в Україні повністю складаються з осіб, які не є членами

виконавчого органу компанії, що допомагає встановити певний рівень незалежності від виконавчого органу. Однак навіть у тих членів Наглядової ради, які не є членами виконавчого органу, незалежність може бути під загрозою, якщо вони пов'язані з особливим інтересом. Особливий інтерес можна визначити як особу чи групу осіб, що має на меті просування своїх конкретних інтересів, які можуть суперечити загальним інтересам акціонерів. Забезпечення незалежного мислення може спричинити додаткові труднощі для компаній із однорівневою структурою управління, в яких створено Ради директорів, що поєднують як виконавчих, так і невиконавчих директорів (членів Ради директорів). Ради директорів часто призначають провідних членів ради на протидію головним виконавчим директорам, які виконують функції голови Ради директорів. Такі провідні члени Ради директорів можуть бути наділені особливими обов'язками щодо нагляду за практиками управління компанією, правочинами із заінтересованістю, політиками з визначення винагороди та іншими питаннями, де існує підвищена можливість виникнення конфлікту інтересів серед топ-менеджерів компанії.

3.6. Перевірка професійної придатності і добропорядності

Мета: Члени Наглядової ради мають бездоганну репутацію, а також знання, навички і досвід, необхідні Наглядовій раді для ефективного виконання своїх функцій.

Вимоги: Законодавство містить заборони стосовно осіб, які не можуть бути членами Наглядової ради, як, наприклад, особи, що мали судимість. Разом з тим законодавство не містить конкретних вимог щодо проведення перевірки професійної придатності і добропорядності.

Рекомендації:

- *Перевірка:* Наглядова рада повинна проводити відповідну перевірку перш ніж призначити або висувати на розгляд Акціонерів кандидата для обрання до складу Наглядової ради. Такі перевірки повинні включати комплексну перевірку щодо добропорядності, конфлікту інтересів, компетентності, навичок і досвіду кандидата.
- *Розкриття інформації:* Наглядова рада повинна розкривати всю суттєву інформацію, якою вона володіє і яка має значення для ухвалення рішення щодо обрання/переобрання члена Наглядової ради.

Коментарі: Перевірка професійної придатності і добропорядності – це перевірка, спрямована на те, щоб запобігти обранню корумпованих чи неблагонадійних осіб до складу Наглядової ради. Таку перевірку членів Наглядової ради організовує комітет з питань призначень. Він може самостійно проводити перевірку або залучити зовнішнього експерта для виконання цього завдання. Комітет з питань призначень також може організувати процес розкриття інформації про членів Наглядової ради. У компаніях, в яких не створено комітет з питань призначень, за виконання цього завдання відповідає Наглядова рада загалом.

3.7. Висування кандидатів і призначення

Мета: Процес висування кандидатів і призначень є справедливим, офіційним, відкритим і прозорим.

Вимоги: Не існує жодних законодавчих вимог, які б регламентували процес визначення кандидатів для обрання до складу Наглядової ради. Члени Наглядової ради обираються Акціонерами під час ЗЗА на термін не більше трьох років. Члени Наглядової ради можуть переобиратися необмежену кількість разів.

Рекомендації:

- *Кандидати до складу Наглядової ради:* Наглядова рада повинна визначити кандидатів, які відповідають потребам Компанії (див. Розділ 3.4 Склад Наглядової ради), спираючись, за необхідності, на зовнішніх радників та/або процес відкритого пошуку.
- *Переобрання:* Незважаючи на законне право переобирати членів Наглядової ради

необмежену кількість разів, Наглядова рада повинна забезпечити адекватне оновлення членів Наглядової ради з метою уникнення стагнації.

- *Планування наступництва:* Наглядова рада повинна планувати заздалегідь і знати, коли місця в Раді стануть вакантними. Наглядова рада повинна підтримувати список потенційних кандидатів.
- *Пропозиції акціонерів:* Наглядова рада повинна забезпечити Акціонерам можливість запропонувати кандидатів до її складу.
- *Процес:* Наглядова рада повинна мати формальний процес висунення кандидатів та обрання членів Наглядової ради, а також забезпечувати дотримання цього процесу. Цей процес має бути викладено у Статуті, внутрішніх положеннях чи положенні про Наглядову раду.
- *Матеріали для ЗЗА:* Компанія повинна надавати Акціонерам матеріали з питань порядку денного ЗЗА, що уможливають участь у ЗЗА за довіреністю (див. Розділ 2.2 Загальні Збори Акціонерів).
- *Розкриття інформації:* Наглядова рада повинна забезпечити оприлюднення достатньої інформації про кандидатів до складу Наглядової ради у матеріалах для ЗЗА та на вебсайті Компанії разом з повідомленням про проведення ЗЗА (див. Розділ 2.2 Загальні Збори Акціонерів) з метою оцінки кваліфікації та придатності кожного кандидата.

Коментарі: Можливість пропонувати кандидатів до складу Наглядової ради і обирати її членів є основним правом акціонерів (див. Розділ 2.1 Права Акціонерів). Наглядова рада відіграє ключову роль у: а) захисті цього права акціонерів; б) пошуку відповідних кандидатів для обрання до складу Наглядової ради; і в) забезпеченні справедливого і прозорого процесу голосування. У багатьох компаніях цю роль відіграє комітет з питань призначень, який допомагає підвищити рівень професійності процесу висунення кандидатур (див. Розділ 3.11 Комітети Наглядової ради). Зазвичай законодавства країн не обмежують можливість неодноразового повторного переобрання членів Наглядової ради, проте акціонери із занепокоєнням ставляться до усталеного складу рад і компанії можуть вважати за доцільне забезпечити постійне оновлення складу Наглядової ради.

3.8. Тренінг

Вступний тренінг

Мета: Члени Наглядової ради, щойно вони обійняли цю посаду, достатньо поінформовані щодо їх фідучіарних обов'язків, функцій, практик належного управління, а також характеру діяльності Компанії та викликів, що стоять перед нею.

Вимоги: Законодавство не містить вимог щодо проведення вступного тренінгу.

Рекомендації:

- *Вступ на посаду:* Усі члени Наглядової ради повинні пройти вступний тренінг після їх обрання до складу Наглядової ради.
- *Зміст:* Зміст вступного тренінгу повинен, серед іншого, включати: а) обов'язки, функції і сфери відповідальності членів Наглядової ради; б) незалежність, включаючи незалежність мислення; в) процедури Наглядової ради; г) очікування від засідань Наглядової ради; д) питання відповідальності; е) питання стратегії компанії, її структури та операцій; є) політики компанії, включаючи питання етики, конфлікту інтересів та запобігання корупції; ж) питання звітності та систем контролю, включаючи внутрішній та зовнішній аудит; з) питання управління, включаючи роль комітетів; і) поточні питання та наставництво. Введення на посаду повинно включати формування належного розуміння Компанії та її операційного середовища і, відтак, має передбачати проведення зустрічей з ключовими топ-менеджерами і відвідування виробничих об'єктів Компанії.

- *Консультації з акціонерами:* Як частина процесу ознайомлення з Компанією, члени Наглядової ради повинні проконсультуватися і дізнатися про погляди мажоритарних і міноритарних Акціонерів, а також Стейкхолдерів.

Коментарі: Вступний тренінг організовується та оплачується компанією. За процес вступу на посаду може відповідати корпоративний секретар або інша посадова особа компанії. У деяких випадках може бути корисним доповнити вступний тренінг навчанням, яке проводить інститут директорів. Таке навчання також відбувається зазвичай за рахунок компанії.

Безперервний професійний розвиток

Мета: Члени Наглядової ради мають актуальні знання та навички, які допомагають їм ефективно виконувати свої функції.

Вимоги: Законодавство не передбачає вимог щодо безперервного професійного розвитку членів Наглядової ради.

Рекомендації:

- *Оцінка потреб:* Наглядова рада повинна аналізувати, чи мають її члени знання та навички, необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).
- *Забезпечення навчання:* У разі виявлення потреб, члени Наглядової ради повинні мати можливість актуалізувати свої знання та навички.
- *План навчання:* У разі наявності прогалин, Наглядова рада повинна розробити план навчання, який визначає, з яких питань необхідно пройти додаткове навчання її членам.

Коментарі: Навчання може охоплювати такі питання:

- | | |
|--|--|
| • Тенденції в галузі, стан конкуренції та міжнародні орієнтири | • Практики належного управління |
| • Технології та інновації | • Законодавство і тенденції щодо змін в законодавстві |
| • Сталий розвиток | • Комплаєнс |
| • Управління екологічними і соціальними ризиками | • Запобігання корупції |
| • Корпоративна соціальна відповідальність | • Фінанси і бухгалтерський облік |
| | • Роль внутрішнього аудиту у порівнянні з внутрішнім контролем |
| | • Управління ризиками |

Безперервний професійний розвиток може бути важливим інструментом, який допомагає компанії створити та підтримувати добре обізнану та ефективну наглядову раду. Як правило, більшість членів наглядової ради прагне набувати знань та навичок на практиці. Це не виключає корисність навчання, однак воно має свої межі. Навчання коштує грошей, вимагає витрати часу та зусиль, а досягнення результатів внаслідок навчання також є питанням часу. У разі наявності серйозних прогалин у знаннях і навичках членів Наглядової ради, може бути доречним і більш ефективним знайти кращих кандидатів через процедуру висування кандидатів та призначення на посаду (див. Розділ 3.4 Склад Наглядової ради та Розділ 3.7 Висування кандидатів і призначення). Основне ж припущення полягає в тому, що призначений член наглядової ради є повністю кваліфікованим для виконання своїх функцій, а постійне навчання є доповненням, що допомагає покращити існуючі знання і навички.

3.9. Голова Наглядової ради

Мета: В Наглядовій раді існує ефективне лідерство.

Вимоги: Наглядова рада повинна обрати Голову, який відповідає за організацію її роботи. Головою Наглядової ради не може бути обрано члена Наглядової ради, який протягом попереднього року працював у Виконавчому органі (або Головним виконавчим директором). Наглядова рада має право у будь-який час переобрати Голову Наглядової ради.

Рекомендації:

- *Лідерство:* Голова Наглядової ради повинен мати досвід, компетенції та сильні лідерські якості, щоб забезпечити максимальний внесок з боку кожного члена Наглядової ради. Голова Наглядової ради повинен заохочувати та підтримувати ефективні робочі стосунки між Наглядовою радою, Головним виконавчим директором і Виконавчим органом.
- *Незалежність:* Голова Наглядової ради повинен бути незалежним. В однорівневій структурі управління функції Головного виконавчого директора та Голови ради директорів повинні бути відокремлені, або, як альтернатива, повинен бути провідний незалежний член ради директорів (див. Розділ 3.5 Незалежність).
- *Відмінність від Виконавчого органу:* Має бути чітке розмежування сфери відповідальності та обов'язків Голови Наглядової ради, Головного виконавчого директора і Виконавчого органу. Ці відмінності повинні бути прописані в Статуті Компанії та/або її внутрішніх положеннях. Ні Голова Наглядової ради, ні Наглядова рада не повинні втручатися у функції та сфери відповідальності Виконавчого органу.
- *Функціонування Наглядової ради:* Голова Наглядової ради повинен забезпечити ефективне функціонування Наглядової ради. Голова відповідає за планування засідань Наглядової ради, визначення порядку денного та дотримання високих стандартів корпоративного управління.
- *Інформація:* Голова Наглядової ради відповідає за забезпечення того, щоб її члени отримували достатню, точну, чітку та своєчасну інформацію з усіх питань, що входять до сфери компетенції Наглядової ради.
- *Обговорення:* Голова Наглядової ради повинен заохочувати та сприяти критичному обговоренню питань та забезпечити можливість вільного висловлення поглядів.
- *Доступ акціонерів:* Голова Наглядової ради повинен надати Акціонерам (особливо великим інституціональним інвесторам, які можуть сподіватися на безпосередній контакт з Головою Наглядової ради) можливість для системного діалогу.
- *Корпоративний секретар:* Голова Наглядової ради повинен забезпечити призначення Корпоративного секретаря в Компанії для надання адміністративної підтримки Наглядовій раді (див. Розділ 3.10 Корпоративний секретар).
- *Документація:* Функції Голови Наглядової ради повинні визначатися в Статуті Компанії, її внутрішніх положеннях або положенні про Наглядову раду.

Коментарі: Голова наглядової ради очолює її і забезпечує ефективний внесок з боку інших членів наглядової ради. Ця роль може бути складною, вимагати лідерських якостей і значної витрати часу. Малоімовірно, щоб член наглядової ради зміг бути Головою наглядової ради у більш ніж одній компанії одночасно. Що стосується незалежності голови наглядової ради, дуже важливо, щоб Голова не виявляв упередженості у своєму лідерстві. Очікується, що голова наглядової ради має бути незалежним не лише від виконавчого органу, а й від будь-якої особи чи групи з особливими інтересами або групи акціонерів, що є власниками значного пакету акцій. Якщо у раді директорів функції головного виконавчого директора і голови ради директорів поєднуються, дедалі більш поширеною стає практика призначення провідного незалежного члена ради директорів з особливими наглядовими обов'язками у сферах, де існує підвищена можливість виникнення конфлікту інтересів серед виконавчих директорів. Фідучіарний обов'язок голови наглядової ради полягає в рівноправному ставленні до всіх акціонерів.

3.10. Корпоративний секретар

Мета: Корпоративний секретар надає Наглядовій раді адміністративну підтримку і доступ до експертних консультацій з питань управління і комплаєнсу, необхідні їй для ефективного виконання своїх обов'язків.

Вимоги: Наглядова рада, за пропозицією Голови Наглядової ради, має право обрати Корпоративного секретаря. Згідно з законодавством, Корпоративний секретар може бути членом Наглядової ради.

Рекомендації:

- *Обов'язковість обрання:* У Компанії має бути Корпоративний секретар.
- *Поєднання посад:* Хоча закон дозволяє це, Корпоративний секретар не повинен бути членом Наглядової ради.
- *Поєднання функцій:* Якщо окрема посада Корпоративного секретаря є недоцільною, Компанія повинна поєднати цю посаду з іншою вже існуючою посадою, наприклад, з посадою юриста.
- *Призначення:* Рішення про призначення або звільнення Корпоративного секретаря повинно ухвалюватися або затверджуватися Наглядовою радою.

Коментарі: Незважаючи на назву, роль корпоративного секретаря не є канцелярською чи секретарською. Останнім часом важливість корпоративного секретаря зростала. Корпоративний секретар зазвичай не є одним із керівників вищої ланки або членом наглядової ради. За існуючою тенденцією, корпоративний секретар виходить за рамки надання адміністративної підтримки і виступає радником, який має експертні знання з питань корпоративного законодавства, управління та комплаєнсу. Функції корпоративного секретаря включають: а) консультування наглядової ради з питань законодавчих вимог та практики належного управління; б) забезпечення дотримання законодавства, а також політик і процедур наглядової ради; в) забезпечення своєчасної підготовки та надання документів наглядовій раді та її комітетам; г) ведення точних протоколів засідань й інших записів; д) організація вступного тренінгу та постійного професійного розвитку членів наглядової ради (див. Розділ 3.8 Тренінг); е) сприяння комунікації між наглядовою радою, виконавчим органом та акціонерами, включаючи функцію першої контактної особи щодо питань управління для інвесторів; є) надання підтримки у проведенні оцінки корпоративного управління (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління); і ж) надання підтримки в розробці політик компанії щодо конфлікту інтересів та інформування про порушення та неправомірні дії тощо.

3.11. Комітети Наглядової ради

Мета: Наглядова рада спирається на підтримку комітетів для належного виконання своїх функцій і сфер відповідальності.

Вимоги: Компанії, що зареєстровані на фондовій біржі, повинні мати комітети з питань призначень, винагороди та аудиту. Інші комітети є добровільними.

Рекомендації:

- *Створення:* Наглядова рада повинна створювати комітети згідно з вимогами законодавства, або якщо вона вважає, що створення комітетів сприятиме підвищенню ефективності її роботи.
- *Положення про комітети:* Компанія повинна мати внутрішні положення про всі Комітети Наглядової ради. Внутрішні положення повинні визначати принаймні: а) цілі і завдання Комітету; б) повноваження і сфери відповідальності; в) Голову і склад Комітету; і г) періодичність проведення засідань і вимоги щодо кворуму.
- *Розкриття інформації:* Положення про Комітет, склад Комітету, кваліфікація його членів та періодичність засідань повинні розкриватися у Річному Звіті про Корпоративне

Управління (див. Розділ 5.3. Нефінансова звітність). Ця інформація повинна бути розміщена на вебсайті Компанії.

Коментарі: комітети наглядової ради створюються для того, щоб: а) розподілити роботу наглядової ради і зробити її більш керованою; б) сконцентрувати експертні знання і досвід, більш детально заглибитися у технічні питання та приділити їм більше часу; в) приділити більше уваги питанню, яке вважається важливим для компанії; і г) забезпечити незалежність та неупередженість у певних обговореннях та рішеннях, де існує можливість виникнення конфлікту інтересів або упередженості. Найбільш поширеними комітетами серед компаній, що зареєстровані на фондовій біржі, є комітети з питань призначень, винагороди та аудиту. Зокрема, очікується, що ці три комітети спроможні приймати об'єктивні та незалежні рішення, оскільки кожен з них опікується питаннями, щодо яких існує потенційний конфлікт інтересів між акціонерами та виконавчим органом. Ці комітети повинні складатися мінімум із трьох членів. Менша кількість членів комітету негативно впливатиме на якість діалогу. У деяких випадках наглядові ради можуть бути занадто малі, щоб мати декілька комітетів. Тоді компаніям може бути доцільно об'єднувати певні комітети (зокрема, комітет з питань призначень і комітет з питань винагороди). Комітет з питань аудиту, як правило, не поєднується з іншими. Компанії можуть створювати інші комітети, що опікуються такими питаннями як: а) стратегія; б) ризики; в) питання управління; та/або г) етики. Зазвичай не рекомендується створювати надмірну кількість комітетів, оскільки управління взаємовідносинами між наглядовою радою загалом та комітетом вимагає досвіду. Компаніям може бути корисно розмежувати: а) постійні комітети; і б) спеціальні комітети/цільові робочі групи. Постійний комітет функціонує на постійній основі і проводить регулярні засідання. Інші комітети - це структури, які можуть проводити засідання нерегулярно або створюються для вирішення конкретного питання. важливо зазначити, що повноваження наглядової ради щодо прийняття рішень не можуть бути делеговані комітетам. Комітети можуть лише готувати проекти рішень, які зрештою ухвалюються наглядовою радою.

Комітет з питань аудиту

Мета: Система контролю в Компанії підлягає ефективному незалежному нагляду, який дозволяє Стейкхолдерам бути впевненими, що Компанія має надійні механізми контролю та звітності.

Вимоги: Згідно із законодавством, компанії, що зареєстровані на фондовій біржі, зобов'язані створити Комітет з питань аудиту. Більшість членів цього Комітету та його Голова повинні бути незалежними членами Наглядової ради.

Рекомендації:

- *Незалежність:* Комітет з питань аудиту повинен складатися виключно з незалежних членів Наглядової ради.
- *Знання:* Члени комітету повинні в сукупності мати відповідні знання у сфері фінансів, галузевий досвід та досвід з питань бухгалтерського обліку, аудиту, контролю та управлінням ризиками.
- *Поєднання:* Комітет з питань аудиту не повинен поєднуватися з іншими комітетами Наглядової ради.

Коментарі: Наглядова рада загалом несе остаточну відповідальність стосовно нагляду за розкриттям інформації компанією (див. Розділ 3.3 Ролі і функції Наглядової ради та Розділ 5.0 Розкриття інформації та прозорість) та її системою контролю (див. Розділ 6.0 Система контролю і стандарти етики). Однак комітет з питань аудиту привносить розуміння та поглиблені експертні знання з питань звітності та контролю. Він виконує такі функції:

- Залучення зовнішнього аудитора
- Забезпечення якості зовнішнього аудиту
- Контроль за незалежністю зовнішнього аудитора
- Оцінка ефективності зовнішнього аудиту
- Забезпечення спроможності внутрішнього аудитора виконувати свої функції безперешкодно, незалежно і об'єктивно
- Нагляд за ефективністю систем контролю, управління ризиками, комплаєнсу і внутрішнього аудиту
- Забезпечення відповідності фінансових звітів стандартам бухгалтерського обліку, а також «достовірного та справедливого уявлення» про фінансовий стан та результати діяльності компанії
- Ефективна комунікація із стейкхолдерами і ринками¹⁰
- Надання підтримки наглядовій раді у виконанні інших обов'язків, пов'язаних зі звітністю та контролем

Функції та сфери відповідальності комітету з питань аудиту є важливими та складними. Члени цього комітету зазвичай приділяють вдвічі більше часу виконанню своїх завдань порівняно з іншими членами наглядової ради. Відтак, голові наглядової ради або головам інших її комітетів недоцільно поєднувати виконання своїх функцій із функцією голови комітету з питань аудиту. НКЦПФР та УАКУ надають детальні керівні рекомендації щодо функцій комітету з питань аудиту у додатку до цього Кодексу.

Комітет з питань призначень

Мета: Компанія має найкращі можливі людські ресурси для формування складу Наглядової ради та Виконавчого органу і здатна забезпечити стабільне лідерство шляхом ефективного управління людськими ресурсами та планування наступництва.

Вимоги: Згідно із законодавством, компанії, що зареєстровані на фондовій біржі, повинні створити Комітет з питань призначень. Більшість членів Комітету і його Голова повинні бути незалежними членами Наглядової ради. Комітет з питань призначень може поєднуватися з Комітетом з питань винагороди.

Рекомендації:

- *Незалежність:* Комітет з питань призначень повинен повністю складатися з незалежних членів Наглядової ради.
- *Знання:* Члени Комітету з питань призначень повинні володіти знаннями в галузі управління людськими ресурсами і навичками пошуку професіоналів до складу Наглядової ради і Виконавчого органу.
- *Розкриття інформації:* Процес призначень членів Комітету повинен бути прозорим для Акціонерів і ринків.

Коментарі: Мета комітету з питань призначень полягає у забезпеченні найкращого можливого складу наглядової ради (див. Розділ 3.4 Склад Наглядової ради), а також справедливого, офіційного, відкритого та прозорого процесу висування кандидатів та призначення (див. Розділ 3.7 Висування кандидатів і призначення), що дає можливість наглядовій раді виконувати свої функції і

¹⁰ У Кодексі міститься посилання на «ринки». Ринки - це місце, де відбувається торгівля цінними паперами. Ринки включають не лише існуючих акціонерів компанії, а й усіх інших потенційних покупців та продавців. Таким чином, ефективна комунікація з ринками передбачає не лише комунікацію з акціонерами, а й з усіма потенційними покупцями та продавцями цінних паперів компанії.

сфери відповідальності (див. Розділ 3.3 Функції і сфери відповідальності Наглядової ради). Комітет з питань призначень також може розглядати питання правонаступництва членів наглядової ради та головного виконавчого директора, питання навчання (див. Розділ 3.8 Тренінг) та оцінки корпоративного управління (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління). НКЦПФР та УАКУ надають детальні керівні рекомендації щодо функцій комітету з питань призначень у додатку до цього Кодексу.

Комітет з питань винагороди

Мета: Компанія має справедливі практики винагороди, які сприяють залученню та збереженню людських талантів, необхідних Наглядовій раді та Виконавчому органу. Компанія мотивує Виконавчий орган і працівників і відзначає високі результати роботи Виконавчого органу і персоналу. Компанія підзвітна Акціонерам щодо своєї практики з питань винагороди.

Вимоги: Згідно із законодавством, компанії, що зареєстровані на фондовій біржі, повинні створити Комітет з питань винагороди. Більшість членів Комітету і його Голова повинні бути незалежними членами Наглядової ради. Комітет з питань винагороди може бути об'єднаний з Комітетом з питань призначень.

Рекомендації:

- *Незалежність:* Комітет з питань винагороди повинен повністю складатися з незалежних членів Наглядової ради.
- *Знання:* Члени Комітету повинні мати достатні знання щодо практик визначення винагороди та заохочення до ефективного виконання обов'язків.

Коментарі: Комітет з питань винагороди допомагає забезпечити ретельну та незалежну підготовку питань, пов'язаних з оплатою праці членів виконавчого органу та персоналу (див. Розділ 3.12 Винагорода). Завдання комітету з питань винагороди полягає в тому, щоб забезпечити існування засобів заохочення для членів виконавчого органу і персоналу та відповідне визнання їх внеску в діяльність компанії. Іноді комітет з питань винагороди також відповідає за надання рекомендацій щодо розміру винагороди та пільг для членів наглядової ради. Це може спричинити конфлікт інтересів. Як наслідок, деякі наглядові ради покладаються на зовнішніх незалежних радників, які допомагають їм визначити розмір винагороди та інші форми заохочення для членів наглядової ради. Інший спосіб, в який компанії вирішують цей конфлікт інтересів, полягає у повному розкритті інформації щодо винагороди членів наглядової ради (див. Розділ 5.3 Нефінансова звітність). НКЦПФР та УАКУ надають детальні керівні рекомендації щодо функцій комітету з питань винагороди у додатку до цього Кодексу.

3.12. Винагорода

Мета: Винагорода членам Наглядової ради і Виконавчого органу є прозорою, справедливою і достатньою для залучення, мотивації і збереження людських талантів.

Вимоги: Законодавство вимагає, щоб Політика щодо Винагороди членів Виконавчого органу затверджувалася Наглядовою радою, а Політика щодо Винагороди членів Наглядової ради затверджувалася ЗЗА. Обидві політики повинні розкриватися на вебсайті Компанії. Законодавство також передбачає вимогу щодо складання та розкриття річного Звіту про Винагороду.

Рекомендації:

- *Розмір винагороди:* Винагорода членів Наглядової ради і Виконавчого органу повинна бути достатньою для залучення необхідних професіоналів, але не повинна бути надмірною.
- *Зв'язок з результатами діяльності:* Розмір винагороди для Виконавчого органу має бути пов'язаний з результатами діяльності Компанії, а також виконанням індивідуальних завдань.
- *Види винагороди:* Винагорода членів Наглядової ради повинна складатися виключно з

плати за участь у засіданнях та/або річного гонорару і не повинна містити будь-якого компоненту щодо значного опціону на акції компанії.

- *Незалежність*: Рішення про винагороду для членів Виконавчого органу повинні бути об'єктивними, незалежними та вільними від неналежного впливу з боку Виконавчого органу. Розмір винагороди членів Виконавчого органу та Наглядової ради повинен визначатися за допомогою незалежних зовнішніх експертів.
- *Право голосу щодо визначення винагороди*: Акціонери повинні мати можливість висловити свої погляди на Політику щодо Винагороди та розмір винагороди для членів Наглядової ради і Виконавчого органу під час ЗЗА. Політики щодо Винагороди членів Наглядової ради і Виконавчого органу повинні бути затверджені акціонерами на ЗЗА. Варіанти винагороди, що передбачають компонент участі в акціонерному капіталі, повинні затверджуватися акціонерами.
- *Розкриття інформації*: Компанія повинна щонайменше розкривати інформацію про сукупний розмір винагороди Наглядової ради, а також про сукупний розмір винагороди п'яти вищих посадових осіб Виконавчого органу. Компанія повинна розкривати зв'язок між розміром винагороди та ключовими результатами діяльності, а також інформацію про будь-які ключові рішення, прийняті Комітетом з питань винагороди впродовж відповідного періоду.

Коментарі: Політики з питань винагороди покликані сприяти зближенню фінансових інтересів Виконавчого органу та акціонерів. Вони можуть встановлювати типи винагороди, яка пов'язана з результатами діяльності, включаючи опціони на акції, бонусні програми та визначати зв'язок між розміром винагороди та результатами діяльності компанії. Винагорода, пов'язана з результатами діяльності, іноді має абсолютний ліміт. Хоча встановлення точного розміру винагороди для членів наглядової ради і виконавчого органу здебільшого не відноситься до сфери відповідальності ЗЗА, акціонери дедалі частіше мають змогу висловити свою думку щодо питань винагороди. Кращою практикою вважається практика, за якої питаннями винагороди опікується комітет з питань винагороди (див. Розділ 3.11 Комітети Наглядової ради), що складається принаймні з більшості незалежних членів наглядової ради.

3.13. Кількісний склад Наглядової ради

Мета: Наглядова рада має кількісний склад, що забезпечує виконання її функцій і сфер відповідальності та досягнення мети її створення.

Вимоги: Згідно із законодавством, Наглядова рада повинна складатися принаймні з п'яти (5) членів. Законодавство не містить вимог щодо максимального кількісного складу Наглядової ради.

Рекомендації:

- *Мінімум*: Наглядова рада повинна складатися принаймні з семи (7) членів.
- *Максимум*: Хоча фіксованого максимуму щодо розміру Наглядової ради не існує, Компанії повинні уникати створення Наглядових рад, які є занадто великими за своїм кількісним складом.

Коментарі: Наразі не існує загальноприйнятої згоди щодо оптимального кількісного складу наглядової ради. Різні дослідження свідчать про різний кількісний склад наглядової ради в різних країнах. склад наглядової ради в деяких країнах варіюється від трьох членів до понад тридцяти членів. Кількісний склад наглядової ради також може залежати від галузі, етапу розвитку компанії та інших контекстуальних аспектів. Середній кількісний склад наглядової ради в ЄС та США становить приблизно дев'ять членів. Оскільки законодавство може вимагати від наглядової ради створення комітету з питань аудиту та комітету з питань винагороди (можливо, об'єднаного з комітетом з питань призначень), мінімальний кількісний склад наглядової ради повинен становити шість членів, за умови що не буде сумісництва у складі комітетів і якщо мінімальний склад

комітету становить три члени. Якщо у наглядової ради є голова, який не входить до складу комітетів, і в комітетах відсутнє сумісництво, мінімальний склад наглядової ради збільшується до семи членів. П'ять членів Наглядової ради можна вважати достатнім кількісним складом Наглядової ради для менших компаній. Створення додаткових комітетів і забезпечення різноманітності можуть зробити необхідним залучення додаткових членів наглядової ради. Емпіричні дані не вказують на те, що існує чіткий максимум щодо кількісного складу наглядової ради, хоча практика свідчить, що надмірність складу наглядових рад робить їх менш ефективними і такими, якими важко управляти.

4. Співпраця між Виконавчим органом і Наглядовою радою

Мета: Компанія має ефективний Виконавчий орган, який звітує Наглядовій раді і акціонерам про досягнення цілей Компанії. Наглядова рада і Виконавчий орган мають різні функції та сфери відповідальності. Вони ефективно співпрацюють на користь Компанії і не втручаються у виконання функцій та сфери відповідальності один одного.

Вимоги: Основні параметри взаємодії між Виконавчим органом і Наглядовою радою визначені у Законі України «Про акціонерні товариства». Виконавчий орган несе відповідальність за поточне управління діяльністю Компанії та за виконання рішень Наглядової ради і ЗЗА. До сфери відповідальності Виконавчого органу не може входити прийняття рішень з будь-яких питань, що належать до виключної компетенції ЗЗА та/або Наглядової ради.

Рекомендації:

- *Функції і сфери відповідальності:* Статут Компанії та/або її внутрішні положення повинні визначати різні функції та сфери відповідальності Наглядової ради і Виконавчого органу (Функції і сфери відповідальності Наглядової ради викладені у розділі 3.3). Виконавчий орган повинен відповідати за управління поточною діяльністю Компанії, кадрове забезпечення, визначення цілей, адміністрування, делегування, в той час як забезпечення дотримання політик знаходиться у сфері відповідальності Наглядової ради.
- *Діалог:* Між Виконавчим органом і Наглядовою радою повинен відбуватися відкритий і конструктивний діалог.
- *Стратегія:* Виконавчий орган повинен розробляти і впроваджувати стратегію Компанії під наглядом Наглядової ради. Стратегія Компанії повинна бути затверджена Наглядовою радою. Виконавчий орган повинен мати повну операційну автономію для управління Компанією на основі затвердженої стратегії з метою досягнення визначених цілей.
- *Скеровування:* Наглядова рада повинна скеровувати Виконавчий орган та здійснювати нагляд за його діяльністю, а також затверджувати всі рішення, що мають принципове значення і віднесені до її компетенції згідно зі Статутом та Внутрішніми положеннями Компанії. Виконавчий орган повинен активно прагнути дізнатися думку Наглядової ради та отримувати її рекомендації щодо усіх основних корпоративних питань з метою забезпечення спільного розгляду та вирішення питань.
- *Ключові показники ефективності (КПЕ):* Виконавчий орган повинен використовувати КПЕ для відстеження прогресу у досягненні цілей Компанії. Такі КПЕ повинні бути затверджені Наглядовою радою.
- *Звітність:* Виконавчий орган повинен регулярно звітувати Наглядовій раді про прогрес у впровадженні стратегії Компанії і досягненні КПЕ. Виконавчий орган також повинен звітувати з усіх інших питань, що є важливими для роботи Наглядової ради (див. Розділ 3.3 Функції і сфери відповідальності Наглядової ради).
- *Своєчасність:* Уся інформація, яка є важливою для належного виконання своїх обов'язків Наглядовою радою, повинна надаватися Наглядовій раді принаймні за тиждень до

проведення засідання Наглядової ради.

- *Значні події:* Виконавчий орган повинен негайно інформувати Голову Наглядової ради про будь-які значні події, які могли статися в період між засіданнями Наглядової ради.
- *Культура управління:* Виконавчий орган повинен активно сприяти впровадженню практик належного управління і належної культури управління.
- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати інформацію про те, які питання віднесені до виключної компетенції Наглядової ради, і які з них делеговані Виконавчому органу.

Коментарі: Термін «виконавчий орган» використовується для опису керівних посад у компанії, відповідальних за досягнення стратегічних цілей компанії. У деяких компаніях під виконавчим органом розуміється досить широка група осіб. Інші компанії можуть визначати групу керівників вищої ланки, яка може включати генерального директора, фінансового директора, операційного директора та, можливо, додаткових менеджерів, таких як керівник відділу маркетингу або головний технолог. А деякі компанії можуть створювати офіційний колегіальний виконавчий орган управління і затверджувати внутрішні положення, яке регламентує його функції та сфери відповідальності, періодичність проведення засідань, процедури голосування, вимоги щодо кворуму тощо. Кодекс не віддає переваги будь-якому з вищезазначених варіантів і, враховуючи різноманітність практик в Україні, кожна з цих груп топ-менеджерів називається просто «виконавчий орган». Наглядова рада затверджує стратегію компанії та здійснює нагляд за виконавчим органом, який відповідає за впровадження стратегії та управління поточною діяльністю компанії. На практиці компанії по-різному встановлюють баланс між функціями нагляду і поточного управління, а іноді досягнення належного балансу є досить складним завданням. У деяких випадках наглядові ради можуть бути занадто нав'язливими і приділяти надмірну увагу операційним питанням. В інших випадках вони можуть бути недостатньо жорсткими або занадто відстороненими. В організаціях, яким притаманна належна практика управління, як виконавчий

орган, так і наглядова рада добре поінформовані про різницю у їхніх функціях і сферах відповідальності, дотримуються їх і активно співпрацюють задля досягненні цілей компанії. Голова наглядової ради та головний виконавчий директор відіграють важливу роль у виконанні своїх функцій наглядовою радою і виконавчим органом. Вони повинні поважати один одного і вміти тісно співпрацювати як одна команда. Голова наглядової ради має бути добре обізнаним щодо практик належного управління та чутливим до динаміки відносин між наглядовою радою та виконавчим органом. Головний виконавчий директор є керівником команди топ-менеджерів та основною контактною особою у взаємодії між виконавчим органом і наглядовою радою. Генеральний директор очолює розробку стратегії компанії, веде за собою інших членів виконавчого органу та оцінює їхню роботу, а також здійснює комунікацію від імені компанії з усіма стейкхолдерами компанії. Генеральний директор повинен бути спроможним співпрацювати як надійний партнер з головою наглядової ради і наглядовою радою компанії загалом.

5. Розкриття інформації і прозорість

5.1. Комунікація з Акціонерами

Мета: Акціонери та ринки мають своєчасний і справедливий доступ до всієї інформації, яка є суттєвою для ухвалення інвестиційних рішень, така інформація подається збалансовано.

Вимоги: Компанія повинна розкривати всю суттєву інформацію, яка обґрунтовано може вважатися такою, що матиме вплив на ціну акцій Компанії чи рішення акціонерів і ринків, і повинна розкривати таку інформацію щойно вона стала відома Компанії. Розкриття інформації повинно відбуватися одночасно для всіх акціонерів і ринків з метою уникнення несправедливих торгових

переваг.

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна затвердити Політику щодо Розкриття інформації, яка визначає інформацію, що її повинна розкривати Компанія, і як Компанія планує підтримувати комунікацію з Акціонерами і ринками.
- *Розкриття інформації:* Політика щодо Розкриття Інформації повинна оприлюднюватися на вебсайті Компанії.
- *Збалансованість:* Розкриття інформації Компанією має бути збалансованим і охоплювати як позитивну, так і негативну інформацію.

Коментарі: Метою політики щодо розкриття інформації є підвищення рівня обізнаності членів наглядової ради, виконавчого органу, працівників, акціонерів та ринків щодо підходу компанії до розкриття інформації. Політика щодо розкриття інформації може включати:

- | | |
|--|--|
| • Роль Наглядової ради у нагляді за розкриттям інформації | • Принципи розкриття інформації, такі як:
а) своєчасність; б) попередження упущення; в) несприятлива інформація; г) вибіркове розкриття інформації; д) уникнення ненавмисного розкриття інформації; е) виправлення. |
| • Види інформації, що повинна розкриватися, включаючи: а) фінансову; б) екологічну в) соціальну; та/або г) інформацію щодо питань сталого розвитку | • Визначення суттєвості |
| • Взаємодію компанії з інвестиційною спільнотою | • Прогнозна інформація/інформація щодо перспектив |
| • Взаємодію з аналітиками і зустрічі, що проводяться для аналітиків | • Вимога принаймні щорічно звітувати про досягнутий прогрес відносно КПЕ |
| • Визначення офіційного речника компанії | • Поводження з конфіденційною інформацією |
| • Використання вебсайту компанії для цілей розкриття інформації | • Заборона обговорення компанії у соціальних мережах |

З метою зменшення кількості документів, Компанія може поєднувати Політику щодо Розкриття інформації з Політикою щодо Взаємодії з Акціонерами (див. Розділ 2.3 Взаємодія з Акціонерами). НКЦПФР та УАКУ планують розробити типову Політику щодо Розкриття інформації в рамках своєї майбутньої роботи над типовими Політиками і Документами.

5.2. Фінансова звітність

Мета: Інформація про фінансові результати та фінансовий стан Компанії є об'єктивною, достовірною та зрозумілою, і акціонери впевнені, що вони мають достатню інформацію для ухвалення інвестиційних рішень.

Вимоги: Компанії повинні складати та представляти свою фінансову звітність акціонерам для затвердження на ЗЗА. Підприємства, що становлять суспільний інтерес (ПССІ),¹¹ повинні складати фінансову звітність відповідно до Міжнародних Стандартів Фінансової Звітності (МСФЗ). Інші компанії повинні складати фінансову звітність згідно з національними стандартами

¹¹ Згідно з законодавством ЄС, організація, що становить суспільний інтерес – це організація, зареєстрована на регульованому ринку, кредитні та страхові установи, як зареєстровані, так і незареєстровані на регульованому ринку, а також інші організації, визначені державою як такі, що становлять суспільний інтерес.

бухгалтерського обліку. Річний Звіт повинен містити звіт Виконавчого органу щодо розгляду та аналізу фінансового стану компанії і результатів її діяльності. Компанія повинна підготувати Річний Звіт впродовж чотирьох місяців з дати завершення фінансового року і розмістити його на власному вебсайті. Перш ніж Наглядова рада затвердить звіти, Виконавчий орган повинен засвідчити Наглядовій раді, що фінансова звітність Компанії забезпечує достовірний і точний погляд на її фінансовий стан, відповідає стандартам бухгалтерського обліку, і що системи внутрішнього контролю та управління ризиками є надійними.

Рекомендації:

- *Стандарти звітності:* Наглядова рада повинна здійснювати нагляд за Виконавчим органом у підготовці фінансових звітів і забезпечити складання фінансових звітів Компанії відповідно до чинного законодавства та стандартів фінансової звітності.
- *Зміст:* Річний Звіт повинен містити елементи кращої практики, що зазначені у коментарях нижче.

Коментарі: Фінансова звітність та річний звіт є, мабуть, ключовими елементами корпоративної комунікації. Річний звіт, що відповідає кращій практиці, зазвичай включає таку інформацію:

- Загальну інформацію про компанію
- Лист акціонерам від Голови Наглядової ради
- Лист акціонерам від Головного виконавчого директора
- Звіт Виконавчого органу щодо розгляду та аналізу фінансового стану компанії і результатів її діяльності
- Основні показники операційної і фінансової діяльності
- Текстовий опис, графіки і фото
- Фінансові звіти, включаючи: а) Звіт про фінансовий стан (балансовий звіт); б) Звіт про прибутки та збитки; в) Звіт про зміни в капіталі; г) Звіт про рух грошових коштів; д) Додатки до фінансової звітності; і е) Політики щодо бухгалтерського обліку
- Аудиторський звіт і висновок аудиторів

5.3. Нефінансова звітність

Мета: Нефінансова інформація, в тому числі інформація про управління Компанією, надається Акціонерам та ринкам з метою їх кращого інформування для ухвалення інвестиційних рішень. Вплив Компанії на суспільство та навколишнє середовище є чітко зрозумілим для Стейкхолдерів.

Вимоги: Компанії повинні розкривати Річний Звіт про Корпоративне Управління як частину загального Річного Звіту. Законодавство не вимагає окремої звітності із соціальних та екологічних питань. Наглядова рада повинна затвердити Річний Звіт про Корпоративне Управління окремо від фінансової звітності до їх затвердження ЗЗА.

Рекомендації:

- *Стандарти розкриття інформації:* Нефінансова звітність має бути підготовлена згідно з відповідними національними та/або міжнародними стандартами.
- *Звітність з питань управління:* Звітність з питань управління повинна охоплювати усі питання, зазначені у цьому Кодексі.
- *Екологічна і соціальна звітність:* Компанія повинна звітувати про соціальний та екологічний вплив, що спричиняється внаслідок її діяльності (див. Розділ 2.5 Роль інших Стейкхолдерів і Розділ 2.6. Сталий розвиток).

Коментарі: Існує багато видів нефінансової інформації. Деякі з них покликані допомогти краще

зрозуміти фінансові звіти компаній. Інші, такі як звітність про корпоративне управління, покликані допомогти зрозуміти практики, які впливають на ризики та результати діяльності компаній. А інші, зокрема екологічна та соціальна звітність, покликані описати вплив компанії на суспільство. Кожна з цих форм звітності (фінансова, управлінська, соціальна та екологічна) підпадає під дію стандартів з розкриття інформації. Стандарти фінансової звітності висвітлюються в розділі 5.2. Що стосується звітності про управління, Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку (UNCTAD) публікує *Керівні принципи передової практики щодо розкриття інформації у корпоративному управлінні*, покликані допомогти підготувати інформацію стосовно питань управління, яку повинні розкривати компанії. Керівні принципи UNCTAD поділяються на: а) розкриття фінансової інформації; б) розкриття нефінансової інформації; в) загальні збори акціонерів; г) термін та засоби розкриття інформації; та д) належні практики комплаєнсу. Зазвичай розкриття нефінансової інформації включає такі аспекти:

- Цілі компанії
- Структури і політики управління, включаючи статут, внутрішні положення, політики щодо конфлікту інтересів, винагороди, дивідендів тощо
- Інформація про членів Наглядової ради і ключових топ-менеджерів
- Інформація про винагороду для членів Наглядової ради і топ-менеджерів
- Звітність щодо взаємодії зі стейкхолдерами і питань сталого розвитку
- Структура власності й права акціонерів
- Суттєві передбачувані фактори ризику і схильність до ризиків
- Зміни у контролі і значні правочини з активами
- Незалежність зовнішніх аудиторів
- Функція внутрішнього аудиту
- Суттєві питання стосовно стейкхолдерів, політика взаємодії з ними і визначення кола стейкхолдерів

Стосовно стандартів, які визначають належну екологічну та соціальну звітність, компаніям зазвичай надається значна гнучкість щодо того, як розкривати інформацію. Існують різні стандарти, включаючи Глобальний договір ООН, Керівні принципи ОЕСР для транснаціональних корпорацій, ISO 26000 та стандарти Глобальної ініціативи щодо звітності. Часто вимоги до розкриття інформації застосовуються за принципом пропорційності, тобто вони враховують розмір, складність діяльності та вплив, що його спричиняє компанія. Наприклад, законодавство ЄС вимагає лише від організацій, які становлять суспільний інтерес і мають понад 500 працівників, розкривати інформацію про спосіб, у який вони здійснюють свою діяльність та управління соціальними і екологічними питаннями. У будь-якому випадку, існують дедалі зростаючі очікування, що наглядові ради приділятимуть таку ж саму увагу аспектам розкриття нефінансової інформації (звітність щодо питань взаємодії зі стейкхолдерами, екологічних і соціальних питань та питань управління), що і нагляду за фінансовою звітністю компаній.

5.4. Незалежний зовнішній аудит

Мета: Акціонери, Стейкхолдери і ринки повністю довіряють фінансовій і нефінансовій звітності Компанії.

Вимоги: Стосовно ПССІ, річна фінансова звітність Компанії та Річний Звіт про Корпоративне Управління повинні бути перевірені незалежним зовнішнім аудитором. Для ПССІ аудит річної фінансової звітності повинен проводитися відповідно до Міжнародних Стандартів Аудиту (МСА), які вимагають від аудитора сформулювати висновок щодо того, чи підготовлена фінансова звітність, в усіх суттєвих аспектах, відповідно до застосовуваної системи фінансової звітності, а також викласти цей висновок у письмовому звіті аудитора. Наглядова рада повинна надати свої рекомендації щодо призначення, повторного призначення, усунення та винагороди незалежного зовнішнього аудитора Акціонерам для затвердження на ЗЗА. Компанії, які не є ПССІ, не

зобов'язані проводити щорічний аудит своєї фінансової звітності або нефінансових звітів.

Рекомендації:

- *Стандарти аудиту:* Наглядова рада повинна здійснювати нагляд за незалежним зовнішнім аудитом та забезпечувати аудит річних фінансових звітів відповідно до чинного законодавства та стандартів аудиту.
- *Спроможність:* Наглядова рада повинна переконатися, що незалежний зовнішній аудитор має достатню спроможність, ресурси та час для проведення ефективного аудиту.
- *Незалежність:* Наглядова рада повинна встановити, чи є зовнішній аудитор достатньо незалежним від Компанії, її Виконавчого органу та Акціонерів, які є власниками значних пакетів акцій.
- *Розкриття інформації:* Висновки Наглядової ради щодо незалежності зовнішнього аудитора повинні розкриватися у Річному Звіті.
- *Ротація:* Компанії, зареєстровані на фондовій біржі, та ПССІ повинні кожні сім років проводити ротацію ключового партнера аудиторської компанії, відповідального за незалежний зовнішній аудит, і ротацію аудиторської компанії кожні десять років.
- *Недоліки:* Наглядова рада та Виконавчий орган повинні звертати особливу увагу на повідомлення незалежного зовнішнього аудитора щодо недоліків у системі контролю в контексті аудиту фінансової звітності та забезпечити усунення таких недоліків.

Коментарі: Об'єктивна і незалежна перевірка фінансових звітів компанії підвищує їх цінність та довіру інвесторів. Це, в свою чергу, потенційно знижує вартість залучення капіталу для компанії. Хоча незалежні зовнішні аудити традиційно проводяться щодо фінансової звітності, вони дедалі частіше проводяться і щодо нефінансової звітності. Що стосується обов'язкової ротації аудиторської фірми (ОРА), то ключова вимога в ЄС - це ОРА кожні десять років для всіх ПССІ з можливістю продовження терміну ще на десять років, якщо проведено тендер. Хоча загальна відповідальність за забезпечення ефективності та незалежності незалежного зовнішнього аудиту покладається на наглядову раду, їй, як правило, допомагає комітет з питань аудиту (див. Розділ 3.11 Комітети Наглядової ради), який привносить незалежний погляд та спеціальні знання, необхідні для виконання завдання щодо нагляду за аудитом.

5.5. Дивіденди і дивідендна політика

Мета: Дивідендна політика зрозуміла Акціонерам і ринкам.

Вимоги: Законодавство не містить вимоги до Компанії виплачувати дивіденди або затверджувати Дивідендну Політику. Однак процедура виплати дивідендів визначена законодавством.

Рекомендації:

- *Політики:* Наглядова рада повинна розробити Дивідендну Політику і представити її на затвердження ЗЗА.
- *Розкриття інформації:* Дивідендна Політика повинна бути опублікована на вебсайті Компанії.

Коментарі: Визначення порядку та строків виплати дивідендів є сферою відповідальності Наглядової ради. Чітка дивідендна політика може допомогти Наглядовій раді вирішити, чи доцільно виплачувати дивіденди акціонерам і як їх виплачувати. Дивідендні політики можуть бути стислими. Вони також можуть визначати розподіл частини або всього прибутку компанії та цільовий розмір дивідендів (який часто виражається як відсоток від прибутку або вільного грошового потоку). Серед іншого, дивідендна політика може встановлювати виплату дивідендів в залежності від операційних чи інвестиційних потреб компанії, вимог до платоспроможності та/або

кредитних ковенант. Політика також може встановлювати строки виплати дивідендів та необхідність їх затвердження акціонерами під час ЗЗА. НКЦПФР та УАКУ планують опублікувати типову дивідендну політику як додаток до цього Кодексу.

5.6. Вебсайт Компанії

Мета: Вся інформація, призначена для Акціонерів, ринків та інших Стейкхолдерів, є структурованою і легко доступна на вебсайті Компанії.

Вимоги: Компанія повинна мати офіційний вебсайт для публічного розкриття інформації на ньому.

Рекомендації:

- *Зміст:* Вебсайт Компанії повинен надавати Стейкхолдерам всю інформацію, на яку вони мають право, та будь-яку іншу інформацію, яка обґрунтовано може становити для них значний інтерес.
- *Розділ про корпоративне управління:* Вебсайт повинен містити окремий розділ, присвячений виключно питанням корпоративного управління.
- *Оновлення та історичні дані:* Розділ вебсайту щодо питань управління повинен постійно оновлюватися, історичні дані обов'язково повинні бути доступні на вебсайті. Історичні дані повинні, принаймні, охоплювати період у декілька останніх років, але, в ідеалі, бути представлені за довший період.
- *Мова:* Основна інформація, що розкривається на вебсайті, така як загальний Річний Звіт та Річний Звіт про Корпоративне Управління, повинна розкриватися англійською мовою на додаток до української, якщо значна кількість Акціонерів Компанії не є носіями української мови, або якщо Компанія ставить за мету залучення іноземних акціонерів.

Коментарі: Очікується, що достатньо повний вебсайт міститиме фінансову і нефінансову інформацію, зазначену вище у Розділі 5.2. Фінансова звітність і Розділі 5.3. Нефінансова звітність.

6. Система контролю і стандарти етики¹²

6.1. Внутрішній контроль

Мета: Система внутрішнього контролю забезпечує впевненість у тому, що Компанія має належні механізми контролю за господарською діяльністю, фінансовою звітністю та комплаєнсом.

Вимоги: Законодавство не містить вимог щодо наявності адекватної системи внутрішнього контролю.

Рекомендації:

- *Створення:* Компанія повинна створити ефективну систему внутрішнього контролю.
- *Моніторинг:* Очікується, що Комітет з питань аудиту, принаймні один раз на рік, аналізуватиме механізми внутрішнього контролю Компанії за підтримки Внутрішнього

¹² Система контролю - це сукупність систем, функцій та практик, що визначають ефективність внутрішнього контролю компанії. Наглядова рада, комітет з питань аудиту та Виконавчий орган відіграють ключову роль у забезпеченні надійної системи контролю та несуть спільну відповідальність за здійснення лідерства та вплив на ставлення до контролю. Надійна система контролю допомагає Компанії: а) досягти своїх стратегічних цілей; б) складати достовірні фінансові звіти; в) результативно та ефективно провадити свою діяльність; г) дотримуватися всіх вимог законодавства; та д) захищати свої активи. Цей Кодекс відтворює найважливіші компоненти, включені до Моделі Трьох Ліній Захисту, затвердженої Глобальним Інститутом Внутрішніх Аудиторів (<https://na.theiia.org/>) та Інститутом Директорів (<https://www.iod.com/>). За цією моделлю,

Аудитора та Зовнішнього Аудитора і, у разі потреби, забезпечуватиме заходи з усунення недоліків і удосконалення системи внутрішнього контролю.

- *Стандарти:* Система внутрішнього контролю повинна відповідати міжнародним стандартам і кращим практикам.

Коментарі: Внутрішній контроль - це функція управління. Внутрішній контроль передбачає заходи, що вживаються для захисту активів компанії. Вони обмежують дії працівників, вимагаючи авторизації, схвалення та верифікації транзакцій. Вони розділяють обов'язки таким чином, щоб жодна особа не мала безнаглядного контролю над активами, і не дозволяють працівникам одночасно здійснювати та обліковувати транзакції. Приклади заходів контролю включають заборону одній особі: а) ініціювати і обліковувати транзакції; б) здійснювати закупівлі і затверджувати платежі; в) замовляти і приймати товарно-матеріальні цінності; г) затверджувати постачальників і здійснювати платежі; д) отримувати рахунки і затверджувати платежі; та е) санкціонувати і здійснювати повернення виплачених сум. Крім того, внутрішній контроль може включати: а) щомісячні звірки банківських рахунків; б) аналіз та перевірку відшкодування; в) звірку незначних готівкових витрат; г) аудит виплат заробітної плати; або д) проведення інвентаризації наявних матеріальних цінностей. Інші заходи можуть включати бар'єри фізичної безпеки, обмеження доступу до документації, замки та технічні засоби спостереження. Механізми внутрішнього контролю також фіксують транзакції та створюють слід документу, який можна відстежити і перевірити.

6.2. Управління ризиками

Мета: Управління ризиками додає компаніям та інвесторам впевненості у своїх рішеннях. Процес управління ризиками виявляє, аналізує і контролює ризики та пом'якшує можливі обставини, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей компанії.

Вимоги: Законодавство не містить вимог щодо нагляду за ризиками.

Рекомендації:

- *Сфера відповідальності Наглядової ради:* Функції Наглядової ради повинні включати забезпечення наявності належної системи управління ризиками, включаючи Політику з питань управління ризиками.

Виконавчий орган та механізми внутрішнього контролю (6.1) є першою лінією захисту. Друга лінія захисту складається з декількох компонентів, включаючи управління ризиками (6.2) і комплаєнс (6.3). Третя лінія захисту - це внутрішній аудит (6.4), який забезпечує незалежні гарантії. Система контролю доповнюється та зміцнюється стандартами етики (6.5), запобіганням корупції (6.6), а також політиками щодо конфлікту інтересів та правочинів із заінтересованістю (6.7). Незалежний зовнішній аудитор (5.4) формально не є частиною трьох ліній захисту компанії, але відіграє важливу роль у структурі управління та контролю.

- *Незалежність:* Комітет з питань аудиту повинен визначити, чи є функція управління ризиками достатньо незалежною від Компанії, її Виконавчого органу і будь-яких Акціонерів, які є власниками значних пакетів акцій.
- *Схильність до ризиків:* Наглядова рада повинна визначати характер і ступінь ризиків, що їх готова прийняти на себе Компанія для досягнення своїх цілей, і повинна офіційно затвердити позицію Компанії щодо ризиків.
- *Впровадження:* Виконавчий орган повинен розробити і впровадити систему управління ризиками на основі кращої практики і забезпечити діяльність компанії відповідно до затвердженої Наглядовою радою схильності до ризиків.
- *Комітет з питань ризиків:* Наглядова рада повинна розглянути питання щодо створення Комітету з питань ризиків для забезпечення нагляду за ризиками. Незалежні члени

Наглядової ради повинні становити більшість у складі цього комітету.

- *Щорічний аналіз:* Наглядова рада повинна щороку переконуватися в надійності системи управління ризиками Компанії.
- *Розкриття інформації:* Наглядова рада повинна щорічно розкривати інформацію про те, чи проводився аналіз системи управління ризиками та, якщо він проводився, інформацію щодо ключових висновків цього аналізу. Наглядова рада повинна щорічно розкривати заяву про схильність до ризиків та межу допустимого ризику.
- *Сталий розвиток:* Компанія повинна відстежувати та розкривати інформацію про те, чи несе вона будь-які значні екологічні ризики або ризики стосовно сталого розвитку. Наглядова рада повинна бути обізнана щодо екологічних та соціальних ризиків, на які наражається Компанія, і здійснювати нагляд за тим, як Виконавчий орган здійснює управління цими ризиками.

Коментарі: «Система управління ризиками» - це структурований процес ідентифікації та аналізу ризиків і розробки заходів реагування на них. «Політика управління ризиками» визначає план управління ризиками. «Схильність до ризиків» - це концепція вищого рівня, яка розглядає рівні ризику, які компанія вважає прийнятними, тоді як «межа допустимого ризику» є вужчим поняттям і визначає прийнятний рівень варіації навколо цілей. «Ризик щодо сталого розвитку» означає невизначеність щодо спроможності забезпечувати зростання та/або прибутковості компанії з часом. Прикладом ризику щодо сталого розвитку може служити зміна клімату. Екстремальні погодні умови і політичні рішення на тлі зміни клімату можуть впливати на прибутковості корпорацій, але існують ще й інші ризики, такі як зменшення запасів викопних видів палива та прісної води, нераціональна урбанізація тощо. Замість створення окремого Комітету з питань ризиків, деякі компанії можуть прийняти рішення про передачу функції з нагляду за управлінням ризиками Комітету з питань аудиту.

6.3. Комплаєнс

Мета: Компанія дотримується чинного законодавства, а також внутрішніх правил, політик і процедур.

Вимоги: Законодавство не передбачає вимог щодо створення функції комплаєнсу в Компанії.

Рекомендації:

- *Створення:* Компанія повинна створити офіційну функцію комплаєнсу.
- *Незалежність:* Наглядова рада повинна визначити, чи є функція комплаєнсу достатньо незалежною від Компанії, її Виконавчого органу і будь-яких Акціонерів, які є власниками значних пакетів акцій.
- *Ефективність:* Виконавчий орган повинен допомагати та сприяти функції комплаєнсу, тоді як Наглядова рада повинна здійснювати нагляд, щоб забезпечити ефективність функції комплаєнсу.

Коментарі: Функція комплаєнсу захищає компанії від ризиків, бореться із потенційними зловживаннями на ринку, захищає клієнтів компанії, а також запобігає відмиванню грошових коштів та фінансуванню тероризму. Функція комплаєнсу може мати широке коло обов'язків, включаючи: а) моніторинг та виявлення проблем, пов'язаних з дотриманням законодавства і правил компанії; б) вирішення проблем; в) надання пропозицій щодо стратегій запобігання виникненню майбутніх проблем, пов'язаних з дотриманням законодавства і правил компанії. Функція комплаєнсу вважається особливо важливою в банках та інших фінансових установах, оскільки вони функціонують у суворо регульованих галузях з можливими негативними системними наслідками, що їх може спричинити банкрутство фінансових установ. У великих компаніях, що провадять складні види господарської діяльності, можна очікувати створення окремих функцій внутрішнього контролю і комплаєнсу. В менших компаніях ці функції можуть

поєднуватися. В ідеалі, функція комплаєнсу повинна зберігати певний рівень незалежності від Виконавчого органу на кшталт функції внутрішнього аудиту. Відповідно, і знов таки на кшталт функції внутрішнього аудиту, може бути доречним забезпечити для функції комплаєнсу безпосередній доступ до Наглядової ради.

6.4. Функція внутрішнього аудиту

Мета: Функція внутрішнього аудиту є незалежною та гарантує, що Компанія створила ефективну систему внутрішнього контролю, управління ризиками і комплаєнсу.

Вимоги: Законодавство вимагає створення функції внутрішнього аудиту в компаніях, цінні папери яких допущено до торгів на фондовій біржі, банках і ПССІ з державною часткою у статутному капіталі.

Рекомендації:

- *Мета:* Функція внутрішнього аудиту повинна забезпечувати розумну впевненість у тому, що система внутрішнього контролю Компанії є достатньо надійною та ефективною.
- *Обсяг роботи:* Функція внутрішнього аудиту повинна мати повну свободу вибору щодо проведення планових перевірок з використанням підходу, що базується на аналізі ризиків.
- *Незалежність:* Комітет з питань аудиту повинен визначити, чи є функція внутрішнього аудиту достатньо незалежною від Компанії, її Виконавчого органу і будь-яких Акціонерів, які є власниками значних пакетів акцій.
- *Стандарти:* Функція внутрішнього аудиту повинна здійснювати свою діяльність відповідно до стандартів кращої міжнародної практики, встановлених для внутрішнього аудиту.
- *Підзвітність:* Функція внутрішнього аудиту повинна бути безпосередньо і безперешкодно підзвітна Наглядовій раді через Комітет з питань аудиту.
- *Повноваження:* Наглядова рада повинна підтримувати роботу функції внутрішнього аудиту, захищати її незалежність і забезпечити повноваження, необхідні функції внутрішнього аудиту для належного виконання своїх обов'язків.
- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати інформацію про те, чи має вона функцію внутрішнього аудиту, її роль та підзвітність в межах Компанії.

Коментарі: Внутрішній аудит - це не те саме, що внутрішній контроль. Система внутрішнього контролю - це операційна функція, що встановлюється Виконавчим органом. З іншого боку, внутрішній аудит - це функція, яка діє і ухвалює рішення незалежно від Виконавчого органу. Це служба, покликана забезпечити впевненість і консультативну підтримку, яка в основному спрямована на оцінку системи внутрішнього контролю компанії, компонентів корпоративного управління та функцій управління ризиками і комплаєнсу. Міжнародними орієнтирами для створення і подальшого забезпечення ефективних систем внутрішнього аудиту і внутрішнього контролю є Інститут внутрішніх аудиторів (ІА) та Комітет спонсорських організацій Комісії Тредуея (COSO).^{13,14} Зовнішній аудитор може аналізувати як внутрішній контроль, так і функцію внутрішнього аудиту в контексті проведення зовнішнього аудиту. Завдання зовнішнього аудитора - перевірити, чи можна покладатися на системи компанії для цілей зовнішнього аудиту, і забезпечити, що фінансова звітність дає можливість сформувати достовірне та справедливе уявлення про фінансовий стан компанії.

6.5. Кодекс Етики

Мета: Компанія, її Наглядова рада, Виконавчий орган і працівники діють етично та сумлінно.

Вимоги: Компанії повинні дотримуватися вимог законодавства, але законодавство не вимагає від компаній впровадження Кодексу Етики або Кодексу Поведінки.

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Кодекс Етики. Норми Кодексу Етики повинні застосовуватися і бути обов'язковими для Наглядової ради, Виконавчого органу і працівників.
 - *Лідерство:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні активно сприяти практичному впровадженню Кодексу Етики.
 - *Інформування про недобросовісну поведінку:* В рамках своєї програми з питань етики, Компанія повинна дозволити особам анонімно і безпечно повідомляти про неправомірну чи неетичну поведінку. Компанія повинна добросовісно реагувати на такі повідомлення і вживати відповідних заходів.
 - *Комунікація:* Кодекс Етики повинен бути доведений до відома всіх працівників і посадових осіб Компанії.
 - *Тренінг:* Усі члени Наглядової ради, Виконавчого органу та працівники повинні пройти тренінг з питань етики і положень Кодексу. Працівники, які обіймають посади, пов'язані з високими ризиками, повинні пройти спеціалізований тренінг.
 - *Консультування:* Компанія повинна бути спроможною консультувати працівників і, у разі необхідності, бізнес партнерів щодо питань етики.
- ³ Інститут внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors).
 - ⁴ Інтегрована концепція внутрішнього контролю COSO (COSO Framework: <https://www.coso.org/>).
 - *Моніторинг:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні здійснювати моніторинг і оцінювати ефективність Кодексу Етики та, у разі необхідності, пропонувати заходи з усунення недоліків.
 - *Розкриття інформації:* Кодекс Етики та звіти щодо його впровадження і будь-які зміни до нього повинні розкриватися на веб-сайті Компанії. Якщо Кодекс Етики не брався до уваги щодо будь-якої конкретної обставини впродовж попереднього року, інформацію про це необхідно розкрити і надати повні пояснення.

Коментарі: Етика не обмежується дотриманням вимог законодавства (див. Розділ 6.3 Комплаєнс). Правові стандарти базуються на законах, тоді як етичні стандарти ґрунтуються на ширшому розумінні того, що є правильним чи неправильним. Деякі дії можуть бути законними, але неетичними. Акціонери та інші стейкхолдери очікують, що компанії діятимуть не лише законно, але й етично. Вони очікують, що компанії дотримуватимуться основних правил етичної поведінки по відношенню до постачальників, клієнтів, працівників, держави, місцевих громад та навколишнього середовища. Кодекси етики, як правило, вимагають від осіб, пов'язаних з компанією: а) діяти в найкращих інтересах компанії; б) дотримуватися правил і політик; в) уникати конфлікту інтересів; г) не здійснювати неправомірного використання активів і не використовувати обставини для особистої вигоди тощо. Зрештою, етична поведінка - це питання культури. Культура етики може підвищити репутацію компанії та зменшити ризики. Кодекси етики часто охоплюють такі питання:

- Мета, цінності і принципи кодексу
- Сфера дії кодексу
- Взаємоповага на робочому місці
- Домагання і утиски
- Конфлікт інтересів
- Подарунки від підрядників
- Представницькі витрати
- Питання охорони здоров'я і безпеки праці
- Права людини і дитяча праця
- Відносини із зовнішніми стейкхолдерами
- Правила використання активів компанії
- Використання інформації та інтелектуальна власність
- Конфіденційність
- Закупівлі
- Платежі за спрощеною процедурою
- Політичні та благодійні внески
- Інформування про недобросовісну поведінку і порушення
- Розслідування і коригуючі дії/дисциплінарні заходи

Хоча кодекси етики та кодекси поведінки здебільшого не призначені для забезпечення дотримання законодавства, на практиці в них часто повторюються основні правові зобов'язання, такі як заборона крадіжок, операцій з використанням конфіденційної інформації, зловживання службовим становищем і правочинів із заінтересованістю. Деякі кодекси етики охоплюють такі питання як хабарництво, корупція та легалізація коштів, отриманих незаконним шляхом і, відтак, можуть перетинатися з політиками щодо запобігання корупції (див. Розділ 6.6 Політика щодо запобігання корупції).

6.6. Політика щодо запобігання корупції

Мета: Компанія не вдається до будь-яких корупційних практик і є чесною та законослухняною.

Вимоги: Законодавство вимагає від державних і муніципальних структур та всіх юридичних осіб, що беруть участь у державних закупівлях (коли вартість договорів перевищує встановлений законом розмір), розробити та впровадити заходи із запобігання корупції. Виконавчий орган та Акціонери повинні забезпечувати регулярну оцінку корупційних ризиків. Кримінальний кодекс передбачає покарання за корупційні дії, вчинені в інтересах компанії.

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Політику щодо запобігання корупції.
- *Лідерство:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні забезпечити впровадження Політики щодо запобігання корупції.
- *Комунікація:* Політика щодо запобігання корупції повинна бути доведена до відома всіх працівників Компанії.
- *Тренінг:* Усі члени Наглядової ради, Виконавчого органу і працівники повинні пройти тренінг з питань Політики щодо запобігання корупції.
- *Моніторинг:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні здійснювати моніторинг і оцінювати ефективність Політики щодо запобігання корупції і, за необхідності, пропонувати заходи з усунення недоліків.
- *Треті сторони:* Компанія повинна забезпечити впровадження та нагляд за Політикою щодо запобігання корупції у своїх дочірніх підприємствах та філіях. Компанія повинна інформувати Стейкхолдерів, включаючи ділових партнерів, про свою Політику щодо запобігання корупції і намагатися отримати від них взаємне зобов'язання дотримуватися її.
- *Розкриття інформації:* Політика щодо запобігання Корупції та звіти щодо її впровадження повинні розкриватися на вебсайті Компанії.

Коментарі: Політика щодо запобігання корупції покликана: а) забезпечити відповідність дій

компанії, її працівників, посадових осіб до цінностей компанії; б) захистити репутацію компанії; в) продемонструвати відданість стейкхолдерам; г) забезпечити дотримання законодавства; і д) покращити поінформованість про заходи щодо боротьби із хабарництвом. Типова політика щодо запобігання корупції може включати такі питання:

- Мета і завдання політики щодо запобігання корупції
- Вимога до працівників компанії дотримуватися положень цієї політики
- Заборонені платежі
- Взаємодія з публічними діячами
- Представницькі аспекти і заходи, що пропонуються Компанією клієнтам, постачальникам та іншим сторонам, або що їх пропонують Компанії.
- Відносини з представниками третіх сторін
- Ведення обліку і звітності
- Інформування про порушення політики
- Адміністрування політики та роль Наглядової ради і Виконавчого органу
- Перелік застосовуваних законів і стандартів
- Форми щодо підтвердження визнання політики працівниками

Хоча Кодекс Етики і Політика щодо запобігання корупції є різними документами, зазвичай вони можуть містити певні дублювання. НКЦПФР та УАКУ планують розробити типову Політику щодо запобігання корупції в межах своєї подальшої роботи над типовими Політиками і Документами.

6.7. Політики щодо конфлікту інтересів та правочинів із заінтересованістю

Мета: Компанія та її Акціонери захищені від зловживань внаслідок конфлікту інтересів.

Вимоги: Законодавство не передбачає вимог, згідно з якими компанія повинна мати політику щодо конфлікту інтересів, хоча регулювання діяльності на ринку цінних паперів забороняє інсайдерську торгівлю та правочини із заінтересованістю. Члени Наглядової ради та Виконавчий орган повинні розкривати НКЦПФР інформацію про всі їхні операції з акціями або деривативами компанії, або операції з цінними паперами чи деривативами пов'язаних компаній. Ця інформація повинна розкриватися протягом п'яти робочих днів з моменту здійснення транзакції. Законодавство вимагає від працівників і посадових осіб компанії негайно інформувати посадову особу, відповідальну за запобігання корупції, або Головного юриста чи акціонера про будь-який фактичний або потенційний конфлікт інтересів. Відповідно до вимог законодавства, Наглядова рада повинна залучити незалежного зовнішнього аудитора, щоб перевірити, чи відбувається правочин із заінтересованістю за звичайних ринкових умов, після чого Наглядова рада повинна затвердити чи відхилити таку транзакцію.

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Політику щодо конфлікту інтересів (або декілька політик), які охоплюють питання: а) конфлікту інтересів, запобігання і управління конфліктом інтересів; б) правочинів із заінтересованістю; в) інсайдерської торгівлі; та г) зловживання службовим становищем.
- *Моніторинг:* Наглядова рада повинна здійснювати нагляд за впровадженням Політики щодо конфлікту інтересів і систем, що забезпечують ефективний контроль щодо конфлікту інтересів.
- *Розкриття інформації:* Політика щодо конфлікту інтересів повинна розкриватися на вебсайті Компанії. Члени Наглядової ради і Виконавчого органу повинні бути зобов'язані повідомляти Наглядову раду про будь-який потенційний конфлікт інтересів з Компанією.

Коментарі: Метою політики щодо конфлікту інтересів є захист інтересів компанії, коли вона

розглядає можливість укладення угоди або транзакцію, яка може принести вигоду приватним інтересам члена Наглядової ради, Виконавчого органу або працівника. Конфлікт інтересів виникає, якщо особа чи організація має численні інтереси, які можуть неналежним чином впливати на їхні судження чи дії та підірвати їхню здатність об'єктивно та ефективно виконувати свою роботу. Конфлікт інтересів, серед іншого, може бути пов'язаний з: а) отриманням подарунків від ділових партнерів; б) зловживанням службовим становищем, яке приносить вигоду такій особі, родині чи друзям; в) роботою за сумісництвом, що суперечить інтересам компанії; або г) працевлаштуванням членів родини чи друзів або наданням їм пільг. Зазвичай, він врегульовується шляхом: а) усунення конфлікту інтересів шляхом відставки; б) продажу акцій; в) самовідводу від ухвалення рішень; г) розкриття інформації про наявність конфлікту інтересів; та д) використання оцінок третіх сторін для ухвалення рішень. Правочин із заінтересованістю - це правочин, в якому сторона, що має вплив на правочин, має конфлікт інтересів. Такі правочини не обов'язково погані, але вони вразливі до зловживань і тому вимагають особливого нагляду з боку наглядової ради. Основні елементи політики щодо правочинів із заінтересованістю, серед іншого, включають: а) розкриття інтересів; б) розкриття конфлікту інтересів; в) уникнення конфлікту інтересів; г) самовідвід від ухвалення рішень; д) неупереджене ухвалення рішень; е) затвердження транзакцій наглядовою радою; є) розкриття інформації про правочини із заінтересованістю; і ж) скасування всіх правочинів із заінтересованістю, які не були затверджені наглядовою радою. Політика щодо конфлікту інтересів може включати такі питання:

- Визначення і приклади конфлікту інтересів
- Сфера застосування: особи, на яких поширюються положення політики
- Транзакції, на які поширюються положення політики
- Засоби захисту від конфлікту інтересів, включаючи розкриття інформації, утримання від здійснення впливу та самовідвід
- Процедури інформування про відомі факти конфлікту інтересів
- Процедури затвердження транзакцій, що підпадають під сферу дію політики щодо конфлікту інтересів
- Адміністрування політики
- Форми для декларування наявності конфлікту інтересів

НКЦПФР та УАКУ планують розробити типові політики щодо конфлікту інтересів та правочинів із заінтересованістю в межах своєї майбутньої роботи над типовими Політиками і Документами.

7. Оцінка корпоративного управління

Мета: Компанія обізнана щодо тенденцій в галузі належного управління і забезпечує безперервне вдосконалення своєї практики управління.

Вимоги: Законодавство вимагає проведення щорічної оцінки органів управління Компанії, зокрема Виконавчого органу і Наглядової Ради, її комітетів і членів, а також їхньої незалежності. Компанії повинні розкривати інформацію про оцінку управління у Річному Звіті про Корпоративне Управління.

Рекомендації:

- *Дотримання Кодексу:* На додаток до оцінки, передбаченої законодавством, щорічна оцінка повинна аналізувати дотримання Компанією положень цього Кодексу.
- *Результати діяльності:* Щорічна оцінка повинна включати оцінку відвідування засідань Наглядової ради і внесок кожного члена Наглядової ради в її роботу.

- *Плани дій:* Результатом щорічної оцінки має бути розроблений План дій, який затверджується Наглядовою радою і повинен включати цілі, спрямовані на покращення практик корпоративного управління в Компанії.
- *Моніторинг:* Наглядова рада повинна щорічно оцінювати прогрес, досягнутий відносно цілей, встановлених у Плані дій.
- *Зовнішня експертиза:* Кожні три роки необхідно залучати незалежного зовнішнього експерта, який би привносив експертні знання в галузі корпоративного управління, для підвищення об'єктивності щорічної оцінки.

Коментарі: Оцінка результатів роботи Наглядової ради може бути такою ж корисною для неї, як і оцінка результатів діяльності Виконавчого органу відносно встановлених цілей. Оцінка роботи

Наглядової ради дедалі частіше вважається передовою практикою і стає дедалі більш поширеною на міжнародному рівні. Переваги від того, щоб щороку озирнутися назад і оцінити ефективність роботи Наглядової ради, є цілком очевидними. Оцінка покликана виявити слабкі сторони і підсилити наглядові ради і компанії. Регулярна оцінка відносно контрольних орієнтирів також необхідна для встановлення точки відліку для вимірювання прогресу і розробки планів дій для подальшого вдосконалення. Оцінка Наглядової ради є непростим завданням для її членів. Однак процес проведення оцінки можна спростити завдяки: а) залученню фасилітаторів; б) забезпеченню конфіденційності результатів; в) ставленню до оцінки як до процесу, орієнтованого на перспективу, метою якого є вдосконалення роботи наглядової ради, а не виявлення помилок і встановлення винуватих. Оцінка наглядової ради може проводитися як шляхом самооцінки, так і шляхом зовнішньої оцінки, зокрема за допомогою незалежного експерта. Більшість компаній, як правило, віддають перевагу проведенню самооцінки або допомозі у проведенні самооцінки, щоб мати можливість краще контролювати процес оцінки. Зовнішні фасилітатори корисні тим, що вони привносять експертні знання в галузі управління і сприяють підвищенню об'єктивності оцінки

