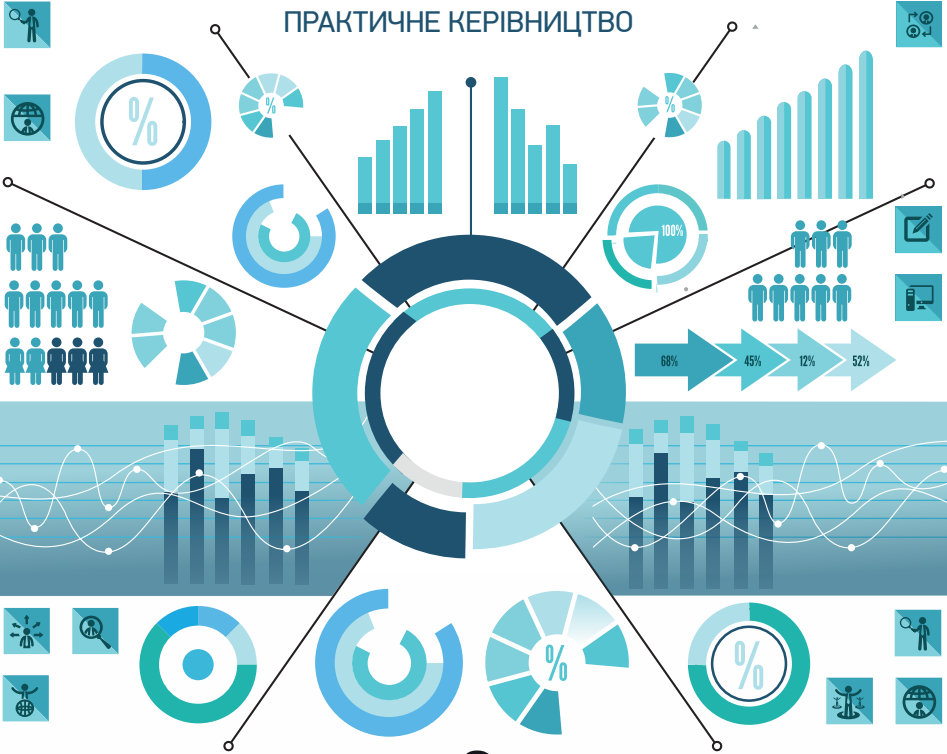




ПРОФЕСІЙНА
АСОЦІАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ

САМООЦІНКА НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

ПРАКТИЧНЕ КЕРІВНИЦТВО



У партнерстві з
Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

 **IFC** International
Finance Corporation
Creating Markets, Creating Opportunities

 Schweizer Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun Svizra
Swiss Confederation
Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EDA
State Secretariat for Economic Affairs SECO

САМООЦІНКА НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

ПРАКТИЧНЕ КЕРІВНИЦТВО

2024

Дизайн та верстка посібника – Наталія Рудометова.
© Професійна асоціація корпоративного управління
Усі права застережені.
© Олександр Окунєв
Усі права застережені.

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Матеріали практичного керівництва «Самооцінка наглядової ради» (далі – практичне керівництво) є методологічними за характером та надаються виключно з метою загального інформування. Передача інформації, що міститься у матеріалах, не є наданням консультаційних послуг щодо визначених питань. Конкретні питання, які можуть виникати у користувачів матеріалів, мають вирішуватись на підставі консультацій з відповідними фахівцями.

Тексти перекладів матеріалів практичного керівництва не є офіційними, експертиза на автентичність не проводилась.

Застосовуючи матеріали практичного керівництва, користувач приймає на себе усі пов'язані з цим ризики та погоджується з умовами даного застереження. При використанні матеріали потребують перевірки на відповідність чинному законодавству. Автор не несе відповідальності у випадку заподіяння шкоди у зв'язку з використанням матеріалів.

Практичне керівництво розповсюджується безкоштовно. У випадку відтворення матеріалів (повністю чи частково), посилення на практичне керівництво та автора з розміщення даного застереження на першій сторінці матеріалів є обов'язковими.

Погляди, викладені у цьому виданні, відображають думку його автора і не обов'язково збігаються з поглядами інших фахівців з питань самооцінки наглядових рад.

Практичне керівництво «Самооцінка наглядової ради» розроблено і видано за підтримки Програми IFC «Сприяння інвестиціям через інтегровані екологічні, соціальні та управлінські стандарти в Європі та Центральній Азії», що реалізується у партнерстві з Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань SECO, метою якої є стимулювання та допомога компаніям у впровадженні кращих практик ESG, сприяючи їх здатності залучати стійкі інвестиції.

IFC не гарантує точність, надійність або повноту матеріалів, що містяться в цій роботі, або висновків чи суджень, викладених у ній, і не несе відповідальності за будь-які недогляди або помилки у матеріалах роботи або у разі використання матеріалів роботи. Висновки і тлумачення, викладені в цій роботі, належать її автору/авторам і не обов'язково відображають думку IFC чи її Ради директорів, Світового банку чи його Ради виконавчих директорів, або країн, які вони представляють.

ПРО АВТОРА



ОКУНЄВ
Олександр Йосипович –
голова Ради директорів
Професійної асоціації
корпоративного управління
(ПАКУ)

Очолює ПАКУ з моменту заснування Асоціації у 2009 р. Засновник Українського інституту корпоративного управління. Має багаторічний досвід реалізації консалтингових проектів у складі команд консультантів International Finance Corporation (IFC) в Україні (1996-2001), Міжнародного інституту бізнесу (2001-2012) та Українського інституту корпоративного управління (з 2012). Автор низки навчальних програм для професіоналів корпоративного управління України, Казахстану, Молдови, Узбекистану, Таджикистану, Монголії. Член Комітету з питань функціонування емітентів та корпоративного управління НКЦПФР. Член Ради Національного реєстру корпоративних директорів.

Співатор першого в Україні посібника з питань корпоративного управління (видання IFC, Київ, 1999); «The handbook of international corporate governance» (видання Британського Інституту директорів, Лондон, 2005); автор і упорядник посібника «Корпоративне управління в приватних та сімейних компаніях» (Київ, 2012), автор-укладач двох видань посібника «Антикорупційний комплаєнс» (Київ, 2018 та 2023), автор понад 100 публікацій з питань корпоративного права та управління.

О. Окунєв є зареєстрованим консультантом у базі консультантів (експертів) на онлайн-платформі експертних рішень [MEREZHA](#), створеної за підтримки ЄБРР.

З 2013 року О. Окунєв відіграє ключову роль у керівництві міжнародними проектами, спрямованими на розвиток корпоративного управління в Україні. Завдяки його лідерству, ПАКУ співпрацює з низкою міжнародних організацій, реалізуючи важливі ініціативи в цій сфері.

Зокрема, з 2013 року ПАКУ є партнером Міжнародної фінансової корпорації (IFC) у впровадженні належного корпоративного управління в Україні. У рамках цього партнерства було проведено понад 50 заходів, серед яких міжнародні форуми, навчальні програми для корпоративних директорів і секретарів, а також семінари, тренінги та онлайн-конференції, що сприяли поширенню кращих практик корпоративного управління.

З 2014 року ПАКУ, за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE), реалізувала близько 10 проєктів, спрямованих на підвищення стандартів антикорупційного комплаєнсу та корпоративного управління в Україні.

У 2017 та 2018 роках, за підтримки Посольства Великої Британії в Україні, ПАКУ успішно впровадила проєкт, присвячений професійному розвитку корпоративних директорів.

Навесні 2021 року, у співпраці з IFC на замовлення ЄБРР, ПАКУ організувала серію онлайн-семінарів на тему «Корпоративне управління для МСП», призначених для консультантів та зацікавлених сторін.

У 2022-2023 роках, за підтримки ЄБРР, ПАКУ реалізувала проєкт, спрямований на розвиток професійних навичок та підвищення кваліфікації жінок-лідерок українських малих та середніх підприємств у сфері корпоративного управління.

ПОДЯКА

Автор висловлює подяку фахівцям IFC Юлії Холодковій, Олексію Волинцю, Олегу Кальченку та Марії Сухан за методологічну допомогу в роботі над практичним керівництвом, а також колегам з Професійної асоціації корпоративного управління та Українського інституту корпоративного управління Оксані Журавльовій, Наталії Козоріз, Ірині Біляченко та Майї Шокало за допомогу в укладанні та підготовці до видання практичного керівництва.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
--------------------	----------

Розділ 1. ВИЗНАЧЕННЯ САМООЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЯ

Її ПРОВОДИТИ	10
---------------------------	-----------

1.1. Самооцінка як один із способів оцінки діяльності Ради	10
--	----

1.2. Мотивація проводити оцінку діяльності Ради: кому та що це дає?.....	11
---	----

1.3. Вимоги чинного законодавства України	12
---	----

1.4. Рекомендації світових та вітчизняних «кращих практик» корпоративного управління щодо оцінки Рад	16
---	----

Розділ 2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ САМООЦІНКИ.....21

2.1. Як часто Раді потрібно робити самооцінку?	21
--	----

2.2. Хто та в якому порядку проводить заходи щодо самооцінки Ради?.....	22
--	----

2.3. Відповідальний за процедури. План заходів щодо оцінки	24
--	----

2.4. Залучення консультантів до участі у процедурах самооцінки	25
--	----

Розділ 3. МЕТОДОЛОГІЯ САМООЦІНКИ27

3.1. Які аспекти роботи Ради, її комітетів та окремих членів оцінюються?	27
---	----

3.2. Хто і які документи вивчає під час самооцінки Ради?	31
--	----

3.3. Якою може бути методика нарахування балів (визначення частки) за кожним аспектом роботи Ради?	36
---	----

Розділ 4. ЗВІТ ПРО САМООЦІНКУ РАДИ40

4.1. Форма звіту Ради про проведену самооцінку	40
--	----

4.2. Хто і в який спосіб може (має) знайомитися зі звітом про самооцінку Ради?	40
---	----

4.3. Комунікації з різними групами стейкхолдерів компанії з питань самооцінки Ради	43
---	----

Розділ 5. РОБОТА З РЕЗУЛЬТАТАМИ САМООЦІНКИ.....47

5.1. Хто та як має працювати з результатами самооцінки Ради?.....	47
5.2. План дій (action plan) за результатами самооцінки	48
5.3. Інші заходи	49
5.4. Вдосконалення процедур та методології наступної самооцінки Ради	50

ДОДАТКИ52

Додаток 1. Зразок Положення про самооцінку наглядової ради публічного акціонерного товариства	53
Додаток 2. Приклад Анкети для самооцінки Ради директорів	64
Додаток 3. Приклад Анкети для самооцінки Ради директорів неприбуткової організації	76
Додаток 4. Приклад Плану дій за результатами самооцінки Ради директорів	100

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ МАТЕРІАЛІВ, ЛІТЕРАТУРИ108

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ



Зверніть увагу, порада



Закон

ВСТУП

Оцінка – дієвий інструмент вдосконалення моделі корпоративного управління в компанії. З огляду на те, що головною складовою моделі є Наглядова рада або Рада директорів (далі за текстом – «Рада») компанії, оцінка її діяльності є основоположним заходом її вдосконалення. Чесна та фахова оцінка діяльності власної Ради – ознака гідного рівня корпоративного управління в компанії, індикатор довіри стейкхолдерів, на яку така компанія може розраховувати. Як ми розуміємо, довіра – беззаперечна запорука успішного бізнесу; те, чого, на жаль, так бракує багатьом українським компаніям.

З огляду на це, Професійна асоціація корпоративного управління (далі за текстом – «ПАКУ») розглядає питання вдосконалення процедур оцінки роботи Рад, як пріоритетний напрямок власної діяльності, яким її фахівці займаються за підтримки міжнародних партнерів, а також вітчизняного приватного бізнесу.

З 2019 року чинним законодавством України вперше були передбачені обов'язкові процедури оцінки роботи Ради для публічних акціонерних товариств, банків та акціонерних товариств з однорівневою структурою управління; а з 2024 року встановлені основні засади оцінювання Рад у компаніях з державною часткою в структурі власності. У приватних акціонерних товариствах проведення оцінки роботи Ради відповідно до вимог законодавства не є обов'язковим, але в деяких компаніях проводиться. Спостерігається тенденція до зростання кількості проведених оцінок.

Водночас досвіду проведення оцінювання роботи Рад в Україні до 2019 року практично не було; оцінювання роботи Рад майже не проводили; фахівців у цій царині не було. Потреба в якісній і, водночас, доступній «для широкого кола користувачів» методології оцінки роботи Ради зростає як для великих компаній з державною часткою, так і для середніх приватних компаній, у яких дедалі частіше створюються Ради.

Розробку і видання даного Практичного керівництва з проведення в компанії самооцінки роботи Ради ПАКУ реалізує за підтримки Програми IFC «Сприяння інвестиціям через інтегровані екологічні, соціальні та управлінські стандарти в Європі та Центральній Азії», що реалізується у партнерстві з Державним секретаріатом Швейцарії

з економічних питань SECO, метою якої є стимулювання та допомога компаніям у впровадженні кращих практик ESG, сприяючи їх здатності залучати стійкі інвестиції.

У Практичному керівництві розкриваються питання, хто і в якому порядку проводить самооцінку; які аспекти роботи Ради, її комітетів та окремих членів оцінюються; які документи вивчаються; якою може бути методика нарахування балів (визначення питомої ваги) за кожним з аспектів оцінки; якою є форма звіту про проведену самооцінку; як обговорюється зазначений звіт; як усуваються виявлені недоліки тощо. Практичне керівництво містить додатки з прикладами основних форм документів, що складаються під час проведення самооцінки.

Під час написання Практичного керівництва використано матеріали IFC; власні практичні напрацювання автора Практичного керівництва, а також членів ПАКУ, що працюють у Радах; сучасні рекомендації щодо лідерства Рад у впровадженні до щоденної діяльності компаній проблематики ESG, комплаєнсу і бізнес-етики; вимоги до лідерства і навичок антикризового управління до Ради та її членів, які стали особливо актуальними для України у період після 24.02.2022.

ПАКУ розглядає розробку цього Практичного керівництва, як основу для реалізації кількох програм професійного розвитку корпоративних директорів та корпоративних секретарів, інших фахівців корпоративного управління, а також консалтингових послуг, що полягають у супроводі глибокої самооцінки Рад окремих компаній.

Метою такого супроводу самооцінки може бути не лише перевірка відповідності Ради та її роботи вимогам законодавства і «найкращих практик» корпоративного управління (як це має місце під час звичайної самооцінки), а й виявлення причин порушення динаміки роботи в групі, проблем у вирішенні спірних питань, міжособистісних конфліктів між членами Рад тощо. Результатом такого поглибленого оцінювання будуть рекомендації щодо усунення виявлених проблем і, відповідно - оптимізації роботи Ради.

Сподіваємося, що видання та широка промоція Практичного керівництва приверне увагу до проблематики оцінювання роботи Рад, допоможе створити в Україні ринок подібних послуг, а фахівцям ПАКУ – знайти нових партнерів та однодумців.

Розділ 1.

ВИЗНАЧЕННЯ САМООЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЯ ЇЇ ПРОВОДИТИ

1.1. САМООЦІНКА ЯК ОДИН ІЗ СПОСОБІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ РАДИ

Оцінювати діяльність Ради (як і будь-кого) можна різними способами і з різних боків – ззовні, зсередини, із залученням представників акціонерів (які не входять до складу Ради), представників державних регуляторів, бірж, незалежних експертів тощо.

У кожній групі стейкхолдерів своє бачення належної роботи Ради. З точки зору регулятора Рада може працювати добре, а от в акціонера на цю роботу є нарікання. Це природньо, але важливо, щоб ставлення до роботи Ради базувалося на конкретних фактах та їх системній оцінці.



Саме у впровадженні системності в роботу з оцінки діяльності Ради ми бачимо завдання акціонерів компанії та самої Ради.

Іншим важливим аспектом є прозорість, яка полягає в інформуванні стейкхолдерів про цілі оцінки, її методологію, а також заходи, спрямовані на покращення роботи Ради, заплановані та реалізовані за наслідками оцінки.

У кожного виду оцінки є власна мета (див. Розділ 1.2.) і відповідна методологія проведення. Не викликає сумнівів, що у будь-якому випадку бажано отримати максимально об'єктивну оцінку Ради. Зазвичай для цього використовується підхід «360 градусів», тобто до процесу має бути залучена максимальна кількість стейкхолдерів-акціонерів, топменеджерів, аудиторів компанії, представників бірж, державних регуляторів, незалежних експертів. Звісно, чи не центральними фігурами під час оцінки Ради є члени Ради – і як об'єкти оцінювання, і як його суб'єкти.

Очевидно, що в залежності від учасників процесу та завдань процедури оцінки будуть різними – і по частоті проведення, і по складу учасників оцінювання, і по глибині питань, що досліджуватимуться, і по меті, яка ставиться.

ВИЗНАЧЕННЯ

Можна виділити такі види оцінки Ради:

- а) **внутрішня оцінка (самооцінка)** – здійснюється Радою з використанням всіх наявних джерел інформації про діяльність Ради;
- б) **зовнішня оцінка** – здійснюється будь-яким стейкхолдером (аналітиками, акціонерами, потенційними акціонерами, інвесторами, регулятором, біржею тощо) з використанням відкритих джерел інформації про діяльність Ради, а також (у певних випадках) інформації та документів, наданих Радою під запит (акціонера, регулятора тощо);
- в) **комбінована оцінка** – наприклад, під час самооцінки Рада залучає до процесу представників акціонера або фондової біржі, на якій торгуються акції компанії.

Як видно, в жодному з видів оцінки ми не згадали зовнішніх експертів і це не випадково, адже їх завданням є допомогти провести оцінку фахово, самостійних цілей під час оцінки вони не мають. Отже, експерти можуть бути залучені до будь-якого виду оцінки Ради.



У цьому Посібнику ми ставили собі завдання розглянути тільки питання самооцінки Ради.

Інші види оцінки, можливо, стануть предметом нашого дослідження у майбутньому.

1.2. МОТИВАЦІЯ ПРОВОДИТИ ОЦІНКУ ДІЯЛЬНОСТІ РАДИ: КОМУ ТА ЩО ЦЕ ДАЄ?

Мета оцінки діяльності Ради сильно залежить від її виду.

Зовнішня оцінка Ради зазвичай є частиною більш загальної процедури оцінки рівня корпоративного управління компанії в цілому, або навіть ще більш загальної процедури Due diligence, що проводиться перед значними угодами купівлі-продажу компанії, M&A, купівлі-продажу великих пакетів акцій, значними інвестиціями тощо. Метою такої оцінки, як правило, є прийняття принципового рішення щодо участі в угоді, а також визначення умов такої участі.

Іншим прикладом зовнішньої оцінки є оцінка органом, уповноваженим на здійснення корпоративних прав держави, періодичної оцінки Ради з точки зору виконання завдань, поставлених під час формування (обрання чинного складу) Ради, визначення перемінної частини винагороди її членів тощо. Звісно, можна говорити про те, що така оцінка є внутрішньою, адже юридично вона здійснюється акціонером. Втім, на нашу думку, мета та інструменти такої оцінки більш притаманні зовнішній оцінці, ніж самооцінці.

Самооцінка Ради проводиться, як правило, для напрацювання програми («дорожньої карти») покращення власної роботи в майбутньому; для побудови коректного діалогу з акціонерами щодо виконання Радою та окремими її членами власних завдань та очікувань акціонерів; вирішення питань винагороди членів Ради (в деяких випадках винагорода членів Ради залежить від результатів самооцінки); для інформування і створення атмосфери довіри стейкхолдерів до компанії та її керівництва.

1.3. ВИМОГИ ЧИННОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ

Питання оцінки Ради багато років не були врегульовані чинним законодавством України, робити це не було обов'язково, втім, наразі такі регуляції з'явилися у статті 70 Закону України «Про акціонерні товариства». Наведемо цю статтю дослівно, адже важливо ретельно розібрати, що ж, власне, врегульовано.

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО АКЦІОНЕРНІ ТОВАРИСТВА»

Стаття 70. Прозорість діяльності наглядової ради акціонерного товариства

1. Наглядова рада публічного акціонерного товариства, акціонерного товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, та наглядова рада банку щороку складає звіт про свою роботу. Звіт наглядової ради публічного акціонерного товариства, акціонерного товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, та наглядової ради банку є окремою складовою частиною річного звіту товариства та підлягає оприлюдненню відповідно до вимог законодавства, передбачених для порядку та строків оприлюднення річного звіту товариства.

У звіті наглядової ради відображається оцінка її діяльності, що має включати:

- 1) оцінку її складу, структури та діяльності як колегіального органу;
- 2) оцінку компетентності та ефективності кожного члена наглядової ради, у тому числі інформацію про його діяльність як посадової особи інших юридичних осіб або іншу діяльність – оплачувану і безоплатну;
- 3) оцінку незалежності кожного з незалежних членів наглядової ради;



- 4) оцінку компетентності та ефективності кожного комітету наглядової ради, зокрема інформацію про перелік та персональний склад комітетів, їх функціональні повноваження, кількість проведених засідань та опис основних питань, які розглядали комітети. Комітет наглядової ради з питань аудиту (аудиторський комітет) окремо зазначає інформацію про оцінку незалежності суб'єктів аудиторської діяльності, які надають послуги з обов'язкового аудиту;
- 5) оцінку виконання наглядовою радою поставлених цілей.



Звіт наглядової ради має містити інформацію про її внутрішню структуру, процедури, що застосовуються під час прийняття нею рішень, включаючи зазначення того, яким чином діяльність наглядової ради зумовила зміни у фінансово-господарській діяльності товариства.

Додаткові вимоги до звіту про роботу наглядової ради акціонерного товариства (крім банків), у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі, встановлюються Кабінетом Міністрів України згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності».

2. Наглядова рада приватного акціонерного товариства може складати звіт про свою діяльність відповідно до вимог цієї статті.

Аналогічні вимоги для ради директорів містяться у частині 3 статті 62 Закону України «Про акціонерні товариства». Водночас зазначена норма не містить положення про те, що звіт ради директорів, який містить оцінку Ради, обов'язково складається тільки публічними акціонерними товариствами та банками, отже, ці вимоги поширюються на всі акціонерні товариства, в яких впроваджена однорівнева структура управління.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до вимог чинного законодавства України, публічні акціонерні товариства, акціонерні товариства, в статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій належать державі, акціонерні товариства з однорівневою структурою управління та банки повинні:

- 1) проводити оцінку діяльності Ради;
- 2) відображати її результати у власному звіті, що є частиною річного звіту акціонерного товариства;
- 3) включити до звіту оцінку певних параметрів діяльності Ради в цілому, її комітетів та кожного члена;
- 4) оприлюднити звіт Ради, що включає результати оцінки.

Тепер зазначимо, яких приписів чинне законодавство наразі не містить:

- 1) хто має затверджувати критерії оцінки Ради?
- 2) хто має здійснювати комплекс організаційно-розпорядчих дій щодо оцінки Ради?

Повноваження голови наглядової ради, ради директорів, корпоративного секретаря та інших посадових осіб та органів Товариства не містять жодних приписів щодо цього, отже, ці питання мають бути врегульовані у внутрішніх нормативних документах акціонерного товариства.

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» згідно із Законом № 3587-ІХ від 22.02.2024 доповнено статтею 11-7, якою встановлюються основні засади оцінювання Рад у компаніях з державною часткою у структурі власності.

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ»

Стаття 11-7. Оцінювання діяльності наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

1. Діяльність наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, у яких утворення наглядової ради є обов'язковим відповідно до статті 11-2 цього Закону, підлягає оцінюванню, що здійснюється не менше одного разу на три роки у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України¹, з урахуванням вимог цієї статті. Результати оцінювання діяльності наглядової ради оприлюднюються на веб-сайті державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, протягом двох робочих днів з дня їх затвердження.

Результати оцінювання діяльності наглядової ради затверджуються рішенням уповноваженого органу управління державного унітарного підприємства, загальними зборами господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, з урахуванням висновку незалежного



1 На момент написання цього Практичного керівництва порядок проведення оцінки визначений Урядом не був.

консультанта (у разі його залучення) та/або звіту, та/або самооцінки, та/або пояснень наглядової ради щодо результатів діяльності такого державного унітарного підприємства, господарського товариства.

Порядок оцінювання діяльності наглядової ради, що затверджується Кабінетом Міністрів України, містить положення, які визначають:

- критерії обов'язковості залучення незалежного консультанта для здійснення оцінювання діяльності наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі;
- порядок відбору незалежного консультанта, який здійснює оцінювання діяльності наглядової ради, та вимоги до такого консультанта (у разі залучення);
- елементи оцінювання, щодо яких встановлюються висновки в рамках оцінювання діяльності наглядової ради;
- порядок, обґрунтування та виключний перелік підстав для прийняття уповноваженим органом управління державного унітарного підприємства, загальними зборами господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, рішення за результатами оцінювання діяльності наглядової ради.

Як можна побачити, підприємства зі значною державною часткою у структурі власності² повинні забезпечити:

- 1) проведення оцінювання хоча б один раз на три роки;
- 2) дотримання затвердженого Урядом єдиного порядку проведення оцінювання;
- 3) врахування під час оцінювання висновку незалежного консультанта (у разі його залучення) та/або звіту, та/або самооцінки, та/або пояснень наглядової ради щодо результатів діяльності компанії;
- 4) обов'язкове залучення незалежного консультанта для здійснення оцінювання у певних випадках;
- 5) оприлюднення результатів оцінювання на сайті компанії.

² Зазначені вимоги стосуються акціонерних товариств, в яких створення наглядової ради є обов'язковим. Вірогідно, ці вимоги застосовуватимуться так само до випадків, коли створення наглядової ради в акціонерному товаристві з державною часткою не є обов'язковим, але її створення передбачено статутом товариства.

В И С Н О В К И

Слід привітати запровадження до норм чинного законодавства України широко визнаної в світі практики проведення самооцінки діяльності Ради. Втім, на нашу думку, законодавчі вимоги щодо періодичності проведення обов'язкових процедур оцінки, обсягу та глибини таких процедур, а також щодо широкого оприлюднення детальних результатів оцінки Ради потребують практичної апробації та відповідної корекції. Більш детально про періодичність самооцінки Ради та про ознайомлення з інформацією про результати самооцінки Ради див., відповідно, у Розділах 2.1. та 4.2.

1.4. РЕКОМЕНДАЦІЇ СВІТОВИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ «КРАЩИХ ПРАКТИК» КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ОЦІНКИ РАД

Слід зазначити, що абсолютна більшість великих компаній Західної Європи та Північної Америки запровадили регулярну самооцінку діяльності Ради до практики власної діяльності. Так, відповідно до досліджень Spencer Stuart, про проведення за результатами 2023 року щорічної самооцінки діяльності Рад відзвітували 98% досліджених американських³ та 99% досліджених британських⁴ компаній.

Найбільш поширеним та поважним міжнародним документом, що узагальнює «кращі практики» корпоративного управління зазвичай визнаються Принципи корпоративного управління ОЕСР⁵. Цей документ містить такі рекомендації щодо самооцінки Ради:

G20/ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОЕСР 2023⁶



V.E.4. Ради повинні регулярно проводити процедури оцінювання власної діяльності та оцінити, чи володіють вони правильним поєднанням досвіду та компетенцій, у тому числі щодо питань ґендеру та інших форм різноманітності.

3 Див. «2023 U.S. Spencer Stuart Board Index»

https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/september/us/bi/2023_us_spencer_stuart_board_index.pdf

4 Див. «2023 UK Spencer Stuart Board Index»

<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/uk-board-index>

5 Організація Економічної Співпраці та Розвитку – <https://www.oecd.org/>

6 Повний текст документу англійською мовою див. тут:

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ed750b30-en.pdf?expires=1712153392&id=id&accname=guest&checksum=FEB11D4C3BFE2675D93CC9EAB62DCD56>



Для покращення практик роботи Рад та продуктивності їх членів зростає кількість юрисдикцій, які тепер заохочують компанії брати участь в оцінці та навчанні Рад та їх комітетів. Багато кодексів корпоративного управління рекомендують щорічну оцінку рад, яка періодично для підвищення об'єктивності може проводитися за підтримки зовнішніх фасилітаторів.

Отже, з одного боку, міжнародні документи встановлюють значно менш жорсткі вимоги до процедур самооцінки, ніж національне законодавство (зокрема, України). Це логічно, адже на міжнародному рівні важливо встановити саме принципи, які сприймаються, як наднаціональні. Втім, ОЕСР робить наголос на регулярності та періодичному залученні до процесу професійних фасилітаторів.

Також варто відзначити, що в міжнародних документах наявні рекомендації щодо оцінювання діяльності Рад загалом, а також комітетів Рад. Що ж до персонального оцінювання окремих членів Рад, то таких вимог Принципи ОЕСР не містять. Чому так? З одного боку, немає сумнівів, що таке оцінювання є свідченням зрілості Ради, професійності її членів та всіх, хто залучений до процесу оцінювання. З іншого боку, у певних випадках (особливо якщо Рада нещодавно створена, або не має досвіду проведення самооцінки) цей вид оцінювання може більше зашкодити, аніж допомогти. Більш детально про це – див. Розділ 3.1.

Якщо говорити про українські національні стандарти корпоративного управління, то слід зазначити, що на рівні «найкращих практик» Україна рухається у «мейнстрімі»:

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: КЛЮЧОВІ ВИМОГИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ⁷

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.



⁷ Затверджений Рішенням НКЦПФР «Щодо узагальнення практики застосування законодавства з питань корпоративного управління» від 12.03.2020 № 118.

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 привнесив 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.



Погоджуючись в цілому з рекомендаціями вищезазначеного Кодексу, хочемо прояснити дві важливі речі:

1. У Кодексі НКЦПФР рекомендує проведення оцінки Ради щорічно, тоді як «найсвіжіша» редакція Закону України «Про управління об'єктами державної власності» вимагає від компаній зі значною державною часткою, в яких створення Ради є обов'язковим, проведення оцінки Ради не рідше, ніж один раз на три роки.

На нашу думку, така, на перший погляд, суперечність пов'язана з тим, що Кодекс оперує терміном «оцінка Ради», не розрізняючи самооцінку та зовнішню оцінку Ради, у той час, як наведені вище норми Закону України «Про управління об'єктами державної власності» вимагають проведення мінімум один раз на три роки саме зовнішньої оцінки Ради по процедурам, затвердженим КМУ. Тобто, якщо буквально підходити до наведених вимог та рекомендацій, то суперечності немає – *для всіх компаній існує рекомендація проводити самооцінку Ради щорічно, а для державних компаній Закон вимагає додатково проводити зовнішню оцінку Ради не менш як один раз на три роки.*

2. У Кодексі висловлюється думка про те, що забезпечення конфіденційності результатів спростить процес проведення оцінки, тоді як наведені вище норми чинного законодавства України вимагають розкриття інформації про результати оцінки Рад.

Нам видається, що загалом тут теж суперечності немає, адже пряма законодавча вимога стосується публікації результатів оцінювання тільки компаній зі значною державною часткою, в яких створення Ради є обов'язковим. Публікація результатів оцінки саме для таких компаній може бути позитивним кроком для забезпечення прозорості в їх діяльності. Також слід зважати на те, що *результати оцінювання, які підлягають обов'язковому розкриттю відповідно до вимог Закону України «Про управління об'єктами державної власності», – це виключно результати, затверджені рішенням акціонера, тобто йдеться про рішення загальних зборів акціонерів. Очевидно, що рішення загальних зборів акціонерів – це не повний звіт консультантів про зовнішню оцінку (або не повний звіт про самооцінку), а тільки висновки з його обговорення, які зробили акціонери.*

В И С Н О В К И

Ми, в принципі, погоджуємося із наведеним вище загальним посилком Кодексу. Втім, на нашу думку, положення Кодексу (в частині того, яка саме оцінка Ради маєтсья на увазі) повинні бути максимально чіткими. Сподіваємося, що текст Кодексу буде системно й регулярно оновлюватися та вдосконалюватися. З іншого боку, передбачаємо, що перший досвід застосування оновлених норм Закону України «Про управління об'єктами державної власності» спонукатиме законотворців уточнити обсяг інформації про оцінку Ради, що підлягає розкриттю згідно з найкращими практиками корпоративного управління.

Нашу власну думку про оптимальну частоту проведення оцінки Рад та про доцільність оприлюднення її результатів ми висловили відповідно у Розділах 2.1. та 4.2.

Розділ 2.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ САМООЦІНКИ

2.1. ЯК ЧАСТО РАДИ ПОТРІБНО РОБИТИ САМООЦІНКУ?

У попередніх розділах ми вже торкалися цього питання, вказуючи на різні вимоги чинного законодавства та рекомендації «найкращих практик» корпоративного управління. Усі вони зводяться до дилеми «один раз на три роки VS щорічно». Звісно, дати конкретну пораду можна лише виходячи з якихось конкретних обставин, а саме: строку повноважень, кола обов'язків, персонального складу Ради, етапу розвитку проекту «Рада» (щойно створена, вже давно й успішно працює, має виражений конфлікт з менеджментом, заміна контролюючого акціонера тощо), результатів діяльності компанії протягом останніх років тощо.

Також має значення, про яку саме оцінку йдеться, адже деякі компанії розділяють основні складові оцінки Ради, а саме: (а) оцінку Ради загалом; (б) оцінку діяльності комітетів Ради і (3) оцінку роботи кожного члена Ради персонально.

Ще одним важливим фактором, що впливає на періодичність самооцінки, є участь запрошеного незалежного експерта.

Загальновизнаним у світі є підхід, відповідно до якого Рада щорічно проводить самооцінку власної діяльності та діяльності власних комітетів, а один раз на три роки – повну самооцінку усіх трьох складових діяльності Ради (Рада загалом, її комітети, окремі члени Ради) із залученням незалежних експертів.

З огляду на те, що строк повноважень більшості Рад українських компаній складає три роки, логічною буде рекомендація Раді щорічно власними силами проводити самооцінку діяльності Ради загалом та її комітетів, а повну самооцінку здійснювати на початку й наприкінці власної трирічної каденції із запрошенням незалежних експертів, які допоможуть скласти (відкоригувати) Методологію самооцінки, процедуру її проведення тощо. Додатковим мотивом для проведення повної самооцінки Ради саме наприкінці трирічної каденції може бути прагнення переконливо обґрунтувати пропозицію Ради (її окремих членів) щодо продовження власних повноважень на новий строк. Якісна самооцінка, яка наочно демонструє позитивні для Компанії результати діяльності Ради, є найкращим аргументом для ухвалення акціонером-державою відповідного рішення.

Якщо ж говорити про недалеке майбутнє процесу самооцінки Рад, то слід звернути увагу на тренди у найбільших американських компаніях – у 2021 році 23% компаній зі списку Fortune 100 повідомили, що вони займаються певними питаннями оцінки Рад **на постійній основі, окрім (на додаток до) формальної щорічної оцінки**⁸. Виявлення та вирішення проблем у режимі реального часу дозволяє уникнути поглиблення проблем і забезпечує постійне вдосконалення.

2.2. ХТО ТА В ЯКОМУ ПОРЯДКУ ПРОВОДИТЬ ЗАХОДИ ЩОДО САМООЦІНКИ РАДИ?

Як ми вже зазначали вище, повноваження голови наглядової ради, ради директорів, корпоративного секретаря та інших посадових осіб й органів акціонерного товариства не містять жодних приписів щодо проведення самооцінки Ради.

Отже, ці питання мають бути врегульовані у внутрішніх нормативних документах компанії.

Законодавчі норми передбачають право загальних зборів акціонерів (учасників) затвердити звіт Ради компанії, складовою частиною якого є звіт про результати самооцінки. На практиці так і відбувається, з чого робиться висновок про те, що Раду оцінюють загальні збори акціонерів (учасників). Втім, очевидно, що на практиці самооцінку здійснює Рада, а загальні збори практично у 100% випадків затверджують звіти Ради. Поясненням цього є два аргументи: по-перше, акціонери (учасники) довіряють порядності та професійності обраних ними членів Ради; по-друге, акціонери (учасники) майже завжди не мають відповідних спеціальних знань для належної оцінки Ради, крім того, через розпорошеність пакетів акцій (часток) часто не мають ще й достатньої мотивації брати активну участь у цих процесах. Звісно, підвищити фаховість та об'єктивність процесу оцінки Ради може допомогти залучення зовнішніх незалежних експертів, застосування під час оцінки принципу «360 градусів», анонімності опитувань, низки обговорень результатів оцінки з різними групами всередині компанії тощо. Про ці інструменти ми більш детально поговоримо далі.

ВИСНОВКИ

Отже, головним органом, відповідальним за організацію процесу оцінки Ради, є сама Рада.

8 EY Center for Board Matters, *How boards are strengthening their self-assessments and related disclosures* // <https://www.weob.org/assets/docs/ey-cbm-how-boards-are-strengthening-their-self-assessments-and-related-disclosures.pdf>

Зоною відповідальності Ради є детальне нормативне врегулювання порядку проведення самооцінки в **окремому положенні про порядок проведення самооцінки Ради**. Зазначені норми можуть, звісно, увійти до складу положення про Раду, однак, варто пам'ятати, що положення про Раду затверджується загальними зборами акціонерів (учасників), а порядок проведення самооцінки у перші роки застосування цього інструменту буде досить рухливим і потребуватиме частого внесення змін та доповнень.

Отже, **ми радимо затвердити окреме положення**. У Додатку №1 цього Практичного керівництва ми пропонуємо проект Положення про самооцінку Ради. Звичайно, це тільки матеріал для подальшого опрацювання з огляду на специфіку компанії, її Ради та осіб, задіяних у процесі її самооцінки. Втім, доопрацювання проекту – завжди простіше завдання, аніж написання документу «з нуля».

Якщо говорити про **етапи самооцінки**, то треба виділити наступні:

- 1) розробка та затвердження рішення Ради про, власне, проведення самооцінки, переліку заходів та план-графіку їх проведення із зазначенням відповідальних за кожний захід;
- 2) розробка та затвердження методології самооцінки (які аспекти оцінюються, яка інформація використовується, які бали по кожному критерію нараховуються, яка питома вага кожного критерію тощо);
- 3) збір інформації, необхідної для самооцінки, у відповідності до затвердженої методології;
- 4) технічна та аналітична робота з обробки отриманої інформації та підготовка проекту звіту про результати самооцінки;
- 5) обговорення проекту звіту про результати самооцінки «у вузькому колі» – серед членів Ради;
- 6) доопрацювання проекту звіту за результатами обговорення – щодо отриманих результатів (у разі необхідності) та щодо програми заходів, спрямованих на покращення процесу роботи та результативності Ради;
- 7) обговорення доопрацьованого проекту звіту та програми заходів, спрямованих на покращення процесу роботи та результативності Ради «у широкому колі» – серед членів Ради, виконавчого органу, вищих виконавчих керівників компанії, керівників (працівників) служб, що є підзвітними безпосередньо Раді (служби внутрішнього аудиту, корпоративного секретаря, ризик-менеджменту, комплаєнсу)⁹;

⁹ В експертному середовищі існує точка зору, відповідно до якої обговорення результатів Самооцінки є суто внутрішньою справою Ради, отже цей захід відбувається виключно у «вузькому колі» – тільки серед членів Ради. На нашу думку, однакового «рецепту» для всіх компаній не існує. З одного боку, відверта та професійна розмова між усіма членами команди керівників компанії – виконавчих та невиконавчих директорів, керівників служб ризиків, внутрішнього аудиту, корпоративного секретаря – є ознакою зрілої моделі корпоративного управління в компанії, професіоналізму членів Ради та виконавчого органу. У той же час, не можна не враховувати особисті якості основних «гравців», відносини між Радою та акціонерами; Радою та топменеджерами, етап розвитку, на якому знаходиться компанія. Ми погоджуємося, що за певних умов проведення цього етапу буде недоцільним.

- 8) затвердження Радою звіту про самооцінку та подання його на розгляд загальних зборів акціонерів (учасників);
- 9) прийняття Радою та виконавчим органом рішень, що безпосередньо впливають з результатів самооцінки;
- 10) оприлюднення інформації про проведену самооцінку, ознайомлення із зазначеною інформацією стейкхолдерів компанії.

ВИСНОВКИ

Звісно, у певних випадках деякі з наведених вище етапів проводяться не будуть, деякі можуть бути поєднані, можуть з'явитися додаткові етапи. Втім, зазвичай більшість компаній рухається за наведеним вище планом.

2.3. ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ПРОЦЕДУРИ. ПЛАН ЗАХОДІВ ЩОДО ОЦІНКИ

Так вже склалося у світовій практиці корпоративного управління, що головним органом, відповідальним за організацію процесу оцінки Ради, є сама Рада. Зоною персональної відповідальності голови Ради є розподіл обов'язків по здійсненню заходів з самооцінки Ради між комітетами Ради, а також між її окремими членами.

Окрему і дуже значну роль у проведенні самооцінки Ради зазвичай відіграє корпоративний секретар компанії та його служба. Саме ця посадова особа готує проекти план-графіку заходів, проводить опитування, здійснює аналітичну роботу, готує проекти звітів про самооцінку, оприлюднює їх тощо. Звісно, обсяг повноважень корпоративного секретаря залежить від рівня його професійної підготовки, правового статусу в компанії та авторитету серед колег. На нашу думку, глибина участі корпоративного секретаря у проведенні процедур самооцінки Ради свідчить про його професійну придатність, адже справжній корпоративний секретар – це «головний інженер» компанії з корпоративного управління, а не технічний фахівець.

Повертаючись до переліку основних заходів, що складають процедуру самооцінки, корпоративний секретар є основною рушійною силою та відповідальним за виконання заходів №№ 1)-4), 6) та 10); голова Ради забезпечує якісне і неформальне проведення заходів №№ 5) та 7)-9).

Звісно, брати участь у процесі роботи над самооцінкою Ради можуть і повинні окремі члени Ради. Іноземні і деякі українські Ради створюють

окремий комітет Ради з питань корпоративного управління, який саме опікується питаннями ефективності роботи Ради, методиками її оцінки, відбору та професійного розвитку членів Ради, винагороди Ради. Створення такого комітету Ради забезпечує системну роботу над цими важливими питаннями, дозволяє постійно тримати їх у фокусі уваги Ради.

Для належної самооцінки Ради також важливо залучити та вмотивувати вище виконавче керівництво компанії.

Корпоративний секретар повинен розробити проект календарного плану заходів з самооцінки Ради (перелік цих заходів див. у Розділі 2.2.), а голова Ради – забезпечити його затвердження на відповідному засіданні. Водночас слід ставитися до самооцінки Ради не як до швидкоплинного проекту, а до процесу, працювати над яким слід постійно. Що ми тут маємо на увазі?

Наприклад, справедливим буде **затвердження методології самооцінки Ради до початку періоду оцінювання**. В іншому випадку, доведеться затверджувати правила вже «по ходу гри», що викликає недовіру до процесу, створює підґрунтя для маніпуляцій тощо. Але це означає, що методологія має бути затверджена за рік до проведення оцінки. В принципі, це логічно, адже під час обрання з кандидатами до складу Ради обговорюють саме питання про те, як буде відбуватися оцінка їх успішності. Ці домовленості повинні бути зафіксовані не тільки у контрактах з членами Ради, а й у методології оцінки Ради на початку її каденції. Сама ж оцінка може відбуватися через рік, а по певних показниках діяльності Ради – навіть через три роки, коли строк повноважень Ради буде підходити до завершення. Таким чином, план заходів з самооцінки може передбачати їх проведення протягом досить довгого часового проміжку.

2.4. ЗАЛУЧЕННЯ КОНСУЛЬТАНТІВ ДО УЧАСТІ У ПРОЦЕДУРАХ САМООЦІНКИ

Кодекс корпоративного управління містить рекомендацію кожні три роки залучати незалежного зовнішнього експерта, який би привносив експертні знання в галузі корпоративного управління, для підвищення об'єктивності щорічної оцінки. Зазначається, що участь незалежного зовнішнього експерта, який би привносив експертні знання в галузі корпоративного управління, є важливою для підвищення об'єктивності щорічної оцінки.

Ми розуміємо ці рекомендації таким чином, що один раз на три роки варто залучити незалежного експерта для допомоги в розробці мето-

логії самооцінки та положення про самооцінку або іншого документа, яким би процедури самооцінки були нормативно врегульовані. Звісно, експерт у цих питаннях може допомогти. Після цього Рада може здійснювати самооцінку без участі експерта, час від часу запрошуючи його для перегляду і уточнення методології та положення.

Іншим «жанром», у якому може виступити експерт під час проведення самооцінки, є безпосереднє залучення до участі в процесі, коли експерт теж відповідає на запитання опитувальників, виставляє бали, дає власні оцінки і навіть виступає модератором процесу обговорення отриманих результатів. Також експертів широко залучають до розробки проектів планів вдосконалення ефективності Ради за результатами самооцінки.



Незважаючи на безумовні «плюси» широкої участі експерта в процесі самооцінки, важливо не потрапити в дві пастки:

- 1) експерт, запрошений головою Ради (акціонером), може перетворитися в «людину того, хто його запросив» і втратити довіру Ради;
- 2) ніхто не несе відповідальності за впровадження рекомендацій, розроблених експертом.

ВИСНОВКИ

Дуже важливо, щоб запрошений до участі у процесі Самооцінки незалежний експерт був досвідченим у питаннях оцінки Ради, сприймався всіма учасниками процесу, як незалежний і неупереджений, користувався загальною повагою.

Для компаній зі значною державною часткою Порядок оцінювання, який наразі розробляється і буде затверджений КМУ, буде включати критерії обов'язковості залучення незалежного консультанта і порядок його відбору. Отже, для компаній державного сектору ключову роль у визначенні «хто може бути експертом» і «коли він потрібен» відіграватиме головний акціонер в особі КМУ. Для інших компаній ми радимо врегулювати критерії та порядок відбору консультантів для участі в процесі Самооцінки у відповідному положенні.

Розділ 3.

МЕТОДОЛОГІЯ САМООЦІНКИ

3.1. ЯКІ КРИТЕРІЇ БЕРУТЬСЯ ДО УВАГИ ПІД ЧАС САМООЦІНКИ РАДИ, ЇЇ КОМІТЕТІВ ТА ОКРЕМИХ ЧЛЕНІВ?

Той, хто хоч колись виконував завдання оцінки будь-чого, засвідчить, що це завдання передбачає (а) визначення критеріїв оцінки і (б) визначення інструментів, за допомогою яких можливо максимально точно встановити ступінь відповідності об'єкта оцінки визначеним критеріям.

Більшість критеріїв самооцінки Ради в цілому можна умовно розділити на такі групи:

- 1) склад Ради;
- 2) діяльність Ради (процеси);
- 3) результативність діяльності Ради.

Звісно, такий поділ є доволі суб'єктивним і легко може бути підданий сумнівам.

Втім, на нашу думку, важливо визначити більш-менш рівнозначні сегменти, щоб результати самооцінки виглядали збалансовано. Безумовно, з огляду на специфіку компанії та її Ради, ці критерії можуть бути згруповані інакше.

Розглянемо критерії, які, на нашу думку, повинні входити до кожної групи.

Склад Ради:

- 1) чисельність та структура (співвідношення виконавчих і невиконавчих директорів, наявність незалежних директорів);
- 2) строк, відпрацьований на посаді кожним з членів Ради;
- 3) диверсифікація складу Ради за віком, статтю, життєвим досвідом;
- 4) колективна професійна придатність («сумарні» знання, досвід і компетенція) складу Ради;
- 5) наявність конфлікту інтересів (члени Ради – компанія); оцінка незалежності кожного з незалежних членів Ради;

- 6) психологічний клімат всередині Ради;
- 7) персональний та професійний розвиток членів Ради;
- 8) рівень і принципи визначення розміру винагороди членів Ради;
- 9) процедури відбору кандидатів на посади та їх обрання, наступність у складі Ради; процедури та практика припинення повноважень членів Ради;
- 10) контракти з членами Ради; врегулювання питань їх відповідальності перед компанією.

Діяльність Ради (процеси):

- 11) формальне затвердження місії Ради; врегулювання діяльності Ради та її комітетів у внутрішніх нормативних документах компанії;
- 12) компетенція Ради: кількість, важливість та збалансованість питань; чітке розмежування компетенції на права та обов'язки Ради;
- 13) планування, частота і розклад засідань;
- 14) якість підготовки питань до розгляду на засіданнях; інформація, яку запитує (і яку отримує) Рада для підготовки до засідань (повнота, якість, своєчасність надання);
- 15) ефективність засідань (форма засідань, кількість обговорюваних питань, глибина опрацювання, характер і атмосфера обговорень тощо);
- 16) роль та участь у засіданнях кожного члена Ради;
- 17) роль та участь у засіданнях голови Ради; корпоративного секретаря;
- 18) можливість (та практика) залучення до роботи Ради та її комітетів консультантів, експертів тощо;
- 19) наявність та якість процедур оцінки роботи Ради загалом та кожного з комітетів;
- 20) частота та якість звітності Ради та її комітетів; комунікація Ради з акціонерами та іншими стейкхолдерами.

Результативність діяльності Ради:

- 21) успішність у встановленні пріоритетів - роль Ради в процесах прийняття рішень з найважливіших питань діяльності компанії (питання ESG, зокрема, екологічність діяльності компанії та взаємодія зі стейкхолдерами, великі угоди, дивіденди, злиття тощо)
- 22) стан стратегічного процесу в компанії;
- 23) взаємини з вищим менеджментом компанії; рівновага між Радою і виконавчим органом (з урахуванням вимог законодавства; бізнес-оточення; статусу компанії);
- 24) стан планування (і забезпечення) процесу наступності у топменеджменті компанії;

- 25) наявність (оновлення) політик щодо конфлікту інтересів, значних правочинів та правочинів із заінтересованістю;
- 26) стан контрольного середовища в компанії (служба внутрішнього аудиту; служба управління ризиками; служба комплаєнсу)
- 27) внесок Ради у розвиток корпоративної культури компанії;
- 28) фінансові результати компанії в порівнянні з попередніми періодами; важливі проекти, реалізовані у звітному періоді;
- 29) виконання Радою встановлених для неї цілей (очікувань);
- 30) значні невдачі компанії як наслідки невдалих рішень Ради; ефективність постфактум реакції Ради на такі невдачі.

Як правило, оцінка комітетів Ради не здійснюється у відриві від процесу самооцінки Ради, адже багато критеріїв є спільними. Видається, що визначити критерії оцінки комітетів Ради нескладно за аналогією з підходом до оцінки діяльності Ради загалом, наведеним вище.

Діяльність комітетів Ради:

- 31) відповідність постійних та тимчасових комітетів, створених Радою, викликам, що стоять перед компанією та її Радою;
- 32) врегулювання діяльності комітетів Ради у внутрішніх нормативних документах компанії;
- 33) предмет відання кожного комітету: кількість, важливість та збалансованість питань; чітке розмежування їх між комітетами;
- 34) планування, частота і розклад засідань кожного комітету;
- 35) ефективність засідань (форма засідань, кількість обговорюваних питань, глибина опрацювання, характер і атмосфера обговорень, інформація, яку запитує (і яку отримує) кожний комітет для підготовки до засідань тощо);
- 36) роль та участь у засіданнях кожного члена кожного комітету;
- 37) роль голови кожного комітету Ради та корпоративного секретаря;
- 38) практика залучення до роботи кожного з комітетів Ради представників виконавчого органу, консультантів, експертів тощо;
- 39) практика прийняття Радою рішень з питань, попередньо підготовлених кожним комітетом (прийняті з урахуванням рекомендацій, повернення на повторний розгляд тощо);
- 40) частота та якість звітності комітетів; комунікація кожного з комітетів Ради з акціонерами, аудиторами, топменеджментом та іншими стейкхолдерами.

Більш чутливою є оцінка окремих членів Ради. У Розділі 1.4. ми вже зазначали ризики, що виникають під час такої оцінки. З огляду на це, ми би радили під час проведення процедури самооцінки вперше застосовувати індивідуальне оцінювання окремих членів Ради дуже обережно, або навіть не застосовувати взагалі. Досвід показує, що це може призвести до напруження всередині Ради і навіть до конфліктів.

Втім, дослідження показують, що у світі все більше Рад розширюють свій процес оцінювання, включаючи до нього оцінювання окремих директорів.

Так, дослідження EY Center for Board Matters 2021 показало, що 53% компаній США зі списку Fortune 100 за 2021 рік проводили індивідуальне оцінювання директорів разом із оцінюванням Ради та комітетів (у 2018 році – тільки 24%), а серед компаній, які проводили індивідуальне оцінювання директорів 31% чітко вказали, що індивідуальна оцінка директора включає оцінку колег-директорів (у 2018 році – 10%), а 8% зазначили, що в них передбачена лише самооцінка (у 2018 році – 5%). Певнені, що зріла Рада може сміливо впроваджувати і цей інструмент самооцінки, адже він може виявитися дуже результативним.

Критеріями індивідуальної самооцінки членів Ради, яка відбувається паралельно з самооцінкою усього складу Ради, як правило, визначають такі:

Діяльність членів Ради:

- 41) мотивація до роботи у складі Ради, лояльність до компанії;
- 42) розуміння власних обов'язків члена Ради;
- 43) рівень індивідуальної професійної придатності;
- 44) здатність аналізувати надану інформацію;
- 45) рівень підготовки до засідань Ради (комітетів);
- 46) рівень участі в обговореннях під час засідань Ради та її комітетів;
- 47) розуміння головних аспектів бізнесу компанії та напрямків його розвитку;
- 48) загальний внесок у роботу Ради і діяльність компанії;
- 49) особистісні якості (етичні стандарти роботи, здатність відстоювати власне незалежне судження, вміння зважати на іншу думку);
- 50) ефективність у командній роботі (відкритість та доступність до контактів, ефективний тайм-менеджмент, здатність планувати свою роботу та дотримуватися планів, здатність приділяти роботі у складі Ради належну кількість часу, готовність до незапланованої активності тощо).

Як бачимо, нам вдалося розподілити критерії оцінки Ради на п'ять груп по 10 критеріїв у кожній. Такий розподіл дозволяє нам оцінювати Раду досить збалансовано. Крім того, важливість рівної кількості критеріїв спростить нам роботу під час визначення питомої ваги кожного з них (див. Розділ 3.3.).

Чи може кількість критеріїв оцінки Ради бути більшою з «подрібненням» кожного з критеріїв, перелічених вище, на кілька самостійних? Чи можуть бути додаткові критерії?

Звісно, все можливо, адже саме критерії оцінки можуть і повинні бути індивідуальними для кожної компанії з огляду на її специфіку. Ми навели критерії, які можуть бути застосовані для переважної більшості компаній, але слід пам'ятати, що самооцінка кожної Ради має свої особливості.

ВИСНОВКИ

Водночас, на нашу думку, критерії самооцінки Ради кожної конкретної компанії не повинні сильно змінюватися щорічно, адже результати самооцінки повинні давати можливість порівняння їх з попередніми періодами. Тільки так можна буде оцінити прогрес у вдосконаленні діяльності Ради. Власне, це чи не найважливіша мета проведення самооцінки і про це не треба забувати.

3.2. ЯКІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ ПІД ЧАС САМООЦІНКИ РАДИ?

На перший погляд процес самооцінки виглядає досить просто – склали та затвердили критерії, на підставі цього склали опитувальник, визначили коло опитуваних, розіслали їм опитувальники, отримали заповнені, узагальнили результати – і вуаля! Втім, коли починаєш заглиблюватися у процес, приходиться розуміння, що одна частина інформації, необхідної для оцінки – це фактаж, який треба просто встановити на підставі протоколів та інших документів, а друга частина – це суб'єктивна оцінка кожного учасника опитування.

Наприклад, кількість засідань протягом року – ця цифра є об'єктивною, її просто треба встановити корпоративному секретареві на підставі протоколів засідань за рік. Здавалося, тут немає про що питати учасників самооцінки. У той же час, у процесі опитування варто спитати суб'єктивну точку зору опитуваних, що вони про цю цифру думають – Рада

збиралася надто часто, або навпаки, чи така періодичність влаштовує учасників процесу, чи треба, на їх думку, у цьому питанні щось змінити і що саме.

Іншими важливими фактами, які підлягають оцінці, є достатня завчасність надання інформації, необхідної для підготовки до засідань Ради; тривалість засідань Ради; кількість питань, що розглядаються під час засідань тощо.

Деякі критерії є суто оціночними – наприклад, психологічний клімат всередині Ради. Як його оцінити? Тільки на підставі опитування членів Ради та інших осіб, дотичних до роботи Ради та спілкування з її членами, про їх враження, особисті думки, пропозиції, поради.

Ще одним дуже важливим аспектом самооцінки є необхідність не тільки виставити собі (своїй Раді) якісь бали, а й отримати максимальну кількість думок та пропозицій щодо вдосконалення роботи Ради. Досвід показує, що цю частину самооцінки майже неможливо «оцифрувати», отже уникнути відкритих питань навряд чи вдасться.

ВИСНОВКИ

Виходить, що опитувальник буде складатися з:

- 1) викладення фактів про діяльність Ради протягом періоду оцінки – це може бути аналітична довідка на початку листа-опитувальника або інформація про Раду, надана структуровано, тобто «зашита» у відповідних питаннях опитувальника;
- 2) власне, питань про особисту оцінку Ради учасниками опитування по кожному критерію оцінки;
- 3) відкритих питань щодо думок та пропозицій учасників опитування щодо вдосконалення роботи Ради.

Отже, складання опитувальника – це дуже копітка робота, адже від того, як ви питаєте учасників самооцінки, залежить і якість їх відповідей. Як ми вже зазначили вище, він має складатися не завжди тільки з питань, а й з інформації про діяльність Ради та запитань щодо того, як опитувані ставляться до цієї інформації, як її оцінюють.

Для того, щоб з'ясувати кожний критерій оцінювання, може бути поставлено не одне, а кілька питань. Часто опитувальники складаються зі 100 й більше питань.

Існує певний виклик у тому, як організувати сам процес заповнення листів-опитувальників. Звісно, можна розіслати їх учасникам і чекати на заповнені анкети. Втім, досвід показує, що у такому випадку можуть порушуватися строки заповнення, відповіді можуть бути формальними,

іноді виникатимуть питання щодо того, як розуміти те чи інше питання анкети тощо.

На нашу думку, варто організувати процес у формі інтерв'ю по плану листа-опитувальника. Такі інтерв'ю може проводити корпоративний секретар компанії, працівники його служби або працівники зовнішньої консультативної компанії, якщо вона залучається до проведення оцінки.

Кому ж має бути адресований опитувальник, чию думку треба врахувати під час самооцінки Ради?

На поверхні – такі групи, як:

- 1) самі члени Ради;**
- 2) керівники служб компанії, підзвітних Раді** (внутрішнього аудиту, ризиків, комплаєнсу, корпоративного секретаря);
- 3) члени виконавчого органу компанії;**
- 4) ключові топменеджери**, якщо вони не входять до складу виконавчого органу компанії (якщо виконавчий орган – одноосібний, до опитування варто залучити як генерального директора, так і його заступників та/або директорів по напрямках);
- 5) значні акціонери компанії**, активно залучені до процесу стратегічного управління компанією та/або їх представники, уповноважені на взаємодію з Радою;
- 6) важливі стейкхолдери компанії** (такі, як: банки, фондова біржа, крупні ділові партнери, органи місцевого самоврядування тощо) та/або їх представники, уповноважені на взаємодію з Радою;
- 7) зовнішні аудитори компанії та/або їх представники**, уповноважені на взаємодію з Радою;
- 8) зовнішні консультанти компанії** (юридичні, фінансові, інвестиційні тощо), що регулярно залучаються до роботи з вищим керівництвом компанії на стратегічному рівні та/або їх представники, уповноважені на взаємодію з Радою;
- 9) зовнішні консультанти**, що безпосередньо залучені до участі в процесі самооцінки Ради (як ми вже згадували вище, їх послуги можуть зводитися лише до допомоги в організації процесу самооцінки; а можуть передбачати і безпосередню участь у проведенні оцінювання – заповненні анкет, висловлення власної думки під час обговорень результатів опитування, складання звіту про самооцінку та плану заходів за її наслідками тощо).

Звісно, деякі з перелічених вище осіб можуть не погодитися брати участь у процедурах самооцінки Ради. Втім, для компанії дуже важливо залучити їх до цього процесу максимально, адже тільки за таких умов досягається його максимальна всеосяжність та об'єктивність; реалізується на практиці принцип оцінки «360°» (тобто, з усіх боків).

ВИСНОВКИ

З огляду на це, компанії варто:

- а) передбачити у власних внутрішніх нормативних документах обов'язок посадових осіб органів компанії, інших працівників брати участь у процедурах самооцінки Ради;
- б) по можливості передбачити такі обов'язки в договорах з власними стейкхолдерами (наприклад, із зовнішнім аудитором);
- в) докладати максимальних зусиль до того, щоб вмовити всіх згаданих вище осіб взяти участь в опитуванні, пояснити їм важливість їх думки для Ради тощо.

Перелік осіб, які мають бути опитані під час самооцінки Ради затверджується Радою на початку процедури самооцінки. Під час складання зазначеного переліку слід приділити увагу збалансованості групи, яку планується опитувати, аби уникнути «перекоосу», коли опитуванню підлягає, наприклад, 5 членів ради, 25 топменеджерів, 1 аудитор і 1 консультант. Мабуть, тут не треба щось пояснювати додатково. У той же час, варто намагатися опитати максимальну кількість людей, щоб отримати повні та об'єктивні результати. Дехто питає: «Так що ж робити у наведеному прикладі, викреслити частину менеджерів з опитування?» Мабуть, частково можна піти і таким шляхом, але краще було б для досягнення балансу залучити більше акціонерів та інших стейкхолдерів. Також, дієвим є прийом, згідно з яким під час визначення питомої ваги для підрахування результатів опитування відповіді представників деяких груп опитуваних оцінюються з певним коефіцієнтом (наприклад, ми дуже цінуємо точку зору мажоритарних акціонерів, отже при оцінюванні їх відповідей ми будемо нараховувати бали з коефіцієнтом 1.5, а для решти опитуваних – з коефіцієнтом 1). Про визначення питомої ваги і нараховування балів більш детально буде в Розділі 3.3.

Звісно, на деякі запитання анкети певні групи опитаних не зможуть відповісти. Наприклад, топменеджерам, які не беруть регулярної участі у засіданнях Ради, важко буде відповідати на запитання щодо своєчасності надання документів членам Ради перед засіданнями або динаміки групових обговорень під час засідань. З огляду на це, нам видається слушним передбачити в усіх анкетах для деяких питань варіант відповіді «не застосовується». Під час узагальнення результатів такі відповіді не будуть враховуватися.



Дуже важливим питанням, яке може суттєво вплинути на результативність самооцінки, є **анонімність опитування**. Чому може виникнути необхідність проводити саме анонімні опитування, пояснювати, мабуть, не треба – його метою є отримання чесної й неупередженої точки зору кожного учасника процесу. До того ж, реальною є небезпека зашкодити атмосфері взаємоповаги, яка склалася у колективі вищого керівництва компанії.

Отже, ми радимо під час першого опитування обов'язково робити його анонімним, а у майбутньому щоразу визначати спосіб опитування з огляду на досягнення балансу між принциповим й чесним професійним обговоренням і необхідністю зберегти позитивну атмосферу й рівновагу в особистих відносинах між членами Ради та вищим виконавчим керівництвом компанії.

Якщо ухвалено принципове рішення щодо анонімності опитування під час самооцінки, його треба реально забезпечити «технологічно». На практиці це означає:

- 1) всі опитувальники є анонімними, учасники опитування не повинні зазначати власні особисті дані;
- 2) корпоративний секретар й інші особи, залучені до проведення інтерв'ю й роботи з узагальнення результатів опитування, зобов'язуються не розголошувати інформацію щодо персональних відповідей, під розпис. За таке розголошення передбачається сувора персональна відповідальність;
- 3) всі результати опитування подаються для обговорення виключно в узагальненому вигляді;
- 4) думки та пропозиції, викладені у відповідях на відкриті питання, подаються без зазначення авторів пропозицій;
- 5) узагальнення відповідей може здійснюватися як по всім учасникам опитування, так і по групах опитаних (члени Ради; члени виконавчого органу; акціонери; консультанти тощо).

Ще одним джерелом інформації про діяльність Ради є точка зору державних регуляторів (для акціонерних товариств – Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, для банків – Національного банку, для компанії реального сектору – профільного міністерства тощо). Представників регуляторів навряд чи вдасться залучити до процедур опитування (хоча, у певних випадках можливо і це), але їх позицію можна зрозуміти з актів перевірок (якщо такі були); розпоряджень, листування тощо. Ця документація є у корпоративного секретаря, отже, логічним буде доручити саме йому узагальнити її й підготувати для Ради довідку щодо позиції державних регуляторів. Під час обговорення результатів оцінювання ця інформація, безумовно, стане у пригоді.

Після отримання всіх анкет організатори процесу оцінки (голова Ради, корпоративний секретар, зовнішні експерти) узагальнюють результати опитування. Цей процес передбачає не тільки підрахунок балів за кожну відповідь, розподіл відповідей по групах тощо, а й перевірку деяких фактів, які були викладені у відповідях на відкриті питання. Треба бути певними, що вся інформація, що узагальнюється, є точною й коректною. Якщо ж у певних моментах виникають сумніви, про це треба зазначити у робочих примітках до звіту про оцінку.

ВИСНОВКИ

Отже, опитування за принципом «360°» та узагальнення його результатів є основним і найбільш поширеним інструментом оцінювання Ради. Звісно, опитування передує не менш важливим процесам – обговорення та комунікації результатів опитування, а також розробки, затвердження і реалізації плану дій (action plan) за результатами самооцінки. Про ці інструменти ми поговоримо далі.

3.3. ПІДХОДИ ДО НАРАХУВАННЯ БАЛІВ (ВИЗНАЧЕННЯ ПИТОМОЇ ВАГИ) ЗА КОЖНИМ КРИТЕРІЄМ ОЦІНКИ РАДИ

Мабуть, найбільш складним й таким, що передбачає копітку роботу та прискіпливі обговорення, є встановлення правил, що регулюють процес визначення результатів опитування.

Одразу зазначимо, що ці правила є складовою методології самооцінки, яка **має бути затверджена відповідним рішенням Ради до початку періоду, за який буде проводитися оцінювання**. На нашу думку, методологія самооцінки Ради в ідеалі повинна бути майже незмінною період від періоду – тоді можна буде порівнювати якість Ради у різні періоди її діяльності, за різних складів директорів, відстежувати прогрес тощо.

Втім, проведення перших кількох процедур самооцінки, напевно, дадуть розуміння того, що деякі елементи методології потребують вдосконалення, зміни тощо. Це нормально, адже запропонувати якусь універсальну методологію, яка б ідеально підходила для всіх компаній, неможливо.

У цьому Практичному керівництві ми ставимо перед собою завдання показати підхід до побудови методики самооцінки, використання якого дозволить Раді після ретельних обговорень напрацювати методологію, що буде релевантна саме конкретній компанії та викликам, що стоять перед її Радою.

Але й це ще не все, адже після перших 2-3 практичних застосувань точно виникне необхідність вдосконалити методологію на підставі набутого досвіду самооцінки. Слушною, на нашу думку, виглядає порада перші два-три роки застосування переглядати методологію наступної самооцінки Ради одночасно із затвердженням результатів попередньої самооцінки. Як кажуть, «по гарячих слідах».

У нашій «базовій версії» ми пропонуємо проводити самооцінку Ради по 50 критеріям¹⁰, наведеним у Розділі 3.1.; водночас кожний критерій оцінювати по 6-бальній системі.

Звісно, завжди є питання «чому по шестибальній, а не по іншій?»

Ми пропонуємо шестибальну оцінку методом виключення. Наші аргументи такі:

По-перше, варто уникати аналогії з оцінюванням від одиниці до п'ятірки, яку більшість з нас пам'ятає зі школи. До того ж, у «шкільній» моделі оцінювання варіанти «1 бал» та «2 бали» майже не відрізнялися по сутності і несли, швидше, емоційне навантаження. Можливо, в освітніх закладах, це і нормально, але на 50 критеріях 50 балів різниці будуть мати велике значення, отже важливо уникати емоційності учасників оцінювання. Отже не «від 1 до 5».

По-друге, передбачати нарахування меншої ніж 5 кількості варіантів відповіді нам не видається вдалим, адже важливо зафіксувати навіть невеликі зміни (відмінності), що важко зробити, якщо оцінювання зводиться до парадигми «добре-погано».

По-третє, передбачати шкалу оцінювання з 10 і більше варіантів відповіді також не виглядає вдалим, адже межу між, скажімо, 7 та 9 балами при десятибальній оцінці теж досить складно чітко провести.

Отже, ми пропонуємо оцінки від 1 до 6 балів¹¹.

10 У разі, якщо буде вирішено не застосовувати індивідуальну оцінку кожного члена Ради – по 40 критеріям.

11 У наведених у Додатках прикладах анкет-опитувальників використовується п'ятибальна шкала оцінювання. Це свідчить про те, що варіації можуть бути. Ми жодним чином не нав'язуємо свою точку зору, а лише наводимо аргументи за власну позицію. Дослухатися до них чи ні – вирішувати читачам. До того ж, у Додатках наведені анкети, що використовувалися у західних компаніях; можливо, там п'ятибальна оцінка не викликає таких асоціацій зі школою, як в Україні :-)

Як може виглядати кожне питання опитувальника:

Чи погоджуєтесь Ви з твердженням про те, що діяльність Служби внутрішнього аудиту належним чином піддається оцінюванню та відповідно до його результатів належним чином спрямовується Наглядовою радою та її Комітетом з питань аудиту?

Відповідь	Абсолютно ні	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так	Абсолютно так	Не застосовується
Бали	1	2	3	4	5	6	-

Коментар:

Очевидно, що оцінка «Абсолютно ні», яка дає 1 бал, має завжди означати максимально негативний результат, а оцінка «Абсолютно так» (6 балів) – максимально позитивний результат. Це важливо пам'ятати під час формулювання запитань.

У наведеному нами прикладі використовується підхід, відповідно до якого всі відповіді мають бути в парадигмі «погоджуюся – не погоджуюся». Є й інший, більш складний підхід, коли опитувальник містить пояснення ситуації, що відповідає кожній оцінці. Приклади опитувальників з таким підходом наведені у Додатках №2 і №3 до цього Практичного керівництва.

Як ми вже зазначали вище, для того, щоб максимально точно оцінити кожний з 50 критеріїв оцінки, треба поставити декілька запитань. Очевидно, що чим їх буде більше, тим більш точною буде оцінка за критерієм. Втім, ми не радимо ставити більше 5-6 запитань щодо кожного критерію, адже не всі опитувані будуть щасливі заповнювати опитувальник, що складається більш як з 200 запитань!

Під час підбиття підсумків опитування визначається середній бал, значений опитуваними у відповідях на всі запитання по кожному критерію оцінювання.

Наприклад, щоб оцінити Раду по такому критерію як «Стан стратегічного процесу в компанії», ви поставили в опитувальнику 5 запитань з варіантами відповіді від 1 до 6. Опитуваний Х у відповідях на два питання дав відповіді, еквівалентні 4 балам; на два питання – еквівалентні 5 балам, а на одне питання – еквівалентну 3 балам. Таким чином, по критерію «Стан стратегічного процесу в компанії» опитуваний Х оцінив Раду на $4+4+5+5+3=21/5=4,2$ бали. Якщо опитаний у відповіді на якесь питання зазначив «Не застосовується» (тобто він/вона, в силу власної позиції, не може дати відповіді на запитання через відсутність необхідної інформації), під час підрахунку середньої оцінки це питання не враховується.

Для того, щоб визначити сумарну оцінку Ради за цим критерієм, слід суму оцінок всіх опитаних за цим критерієм розділити на кількість опитаних.

Так само діяльність Ради оцінюється за усіма критеріями. Оцінка (в балах) за кожним критерієм може бути корисною для порівняння з минулими періодами, з оцінками Рад інших компаній (якщо вони використовують аналогічну методологію) тощо.

Звісно, можливо визначити так званий «Індекс Ради», обчисливши середню оцінку за всіма 50 критеріями.

Дехто скаже: «Що може дати «Індекс Ради», який, припустимо, дорівнює, 4.8?». Це може мати значення для порівняння. Наприклад, великий холдинг може провести оцінку Рад всіх власних компаній-активів за однією методологією, що дасть чудовий матеріал для порівняння, розробки стратегії холдингу в корпоративних питаннях, прийняття кадрових рішень тощо. На нашу думку, з цією ж метою КМУ та Міністерством економіки також має встановлюватися однакова методологія оцінки Рад державних підприємств (акціонерних товариств з державною часткою, що перевищує 50 відсотків).

ВИСНОВКИ

Як бачите, ми виходили з того, що всі наведені вище 50 критеріїв оцінки Ради є однаково важливими. Втім, у реальному житті на різних етапах розвитку компанії та її Ради на перший план може виходити той чи інший аспект її діяльності. Наприклад, під час затвердження методології самооцінки Рада визначила, що стратегічний процес є настільки важливим для компанії, що оцінки за цим критерієм треба враховувати з коефіцієнтом 1.2, а такий критерій, як частота, планування і розклад засідань Ради не є таким важливим наразі і, відповідно, до оцінок за цим критерієм можна застосувати коефіцієнт 0.8. Застосування коефіцієнтів під час затвердження методології оцінювання є досить непростим і контроверсійним процесом, отже радимо ці пропозиції попередньо ретельно обговорювати на засіданнях комітету Ради, до участі в якому залучити досвідчених консультантів.

Розділ 4.

ЗВІТ ПРО САМООЦІНКУ РАДИ

4.1. ФОРМА ЗВІТУ РАДИ ПРО ПРОВЕДЕНУ САМООЦІНКУ

Ні чинним законодавством України, ні сталими практиками проведення оцінок Ради в Україні та за кордоном жорстких вимог до форми звіту про самооцінку Ради не встановлено.

На нашу думку, слід виходити з того, що самооцінка Ради є дослідженням, отже, і звіт про самооцінку має по формі бути подібним звичайному звіту про дослідження і складатися з:

- 1) вступної частини**, де зазначається, хто і коли затвердив рішення про самооцінку, мету і завдання самооцінки, методику її проведення тощо; а також містяться застереження про конфіденційність опитувань, проведених під час досліджень, роль запрошених консультантів тощо;
- 2) опису методики проведення самооцінки**, переліку осіб, опитаних у процесі самооцінки;
- 3) стислого звіту** про результати самооцінки із зазначенням основних її результатів – чотирьох-п'яти основних тенденцій, виявлених проблем, що потребують вирішення тощо;
- 4) повного звіту** із зазначенням всіх критеріїв і нарахованих балів по кожному критерію. Слушним буде цю частину викласти не в текстовому варіанті, а у формі графіків, діаграм тощо. Часто через великий обсяг матеріалу повні результати опитування, проведеного під час самооцінки, є додатком до звіту, а не його основною частиною;
- 5) заключної частини** з описом обговорень звіту про результати опитування та основними заходами по вдосконаленню роботи Ради, запланованими за результатами обговорень. Детальний проект плану дій по вдосконаленню діяльності Ради після його затвердження акціонерами є, як правило, додатком до звіту про самооцінку.

4.2. ХТО І В ЯКИЙ СПОСІБ МОЖЕ (МАЄ) ЗНАЙОМИТИСЯ ЗІ ЗВІТОМ ПРО САМООЦІНКУ РАДИ?

Питання ознайомлення стейкхолдерів та громадськості з процедурами та результатами самооцінки Ради є предметом серйозної уваги наших зарубіжних колег. Щодо України, то тут, на нашу думку, повного

розуміння у цьому питанні ще не досягнуто. Як вже зазначалося у Розділі 1.3., чинним законодавством України передбачено обов'язкове оприлюднення досить великого обсягу інформації про проведену самооцінку Ради та її результати.

На нашу думку, дуже важливо уникнути зверхнього ставлення до самооцінки, як до процедури з наперед визначеним результатом «У нас все чудово». Справді, досить важко очікувати серйозного, чесного і професійного ставлення до самооцінки Ради, якщо всі її результати слід оприлюднювати.

! Слід пам'ятати, що процес самооцінки є внутрішньою процедурою Ради, під час якої її учасники торкаються дуже чутливих, часто навіть особистих питань найвищого керівництва компанії; можуть бути виявлені певні недоліки, конфлікти тощо.

Оприлюднення інформації про це може завдати шкоди репутації компанії, її Ради загалом та її окремих членів. У той же час, далеко не вся інформація про самооцінку є корисною для стейкхолдерів компанії та/або суспільства. На нашу думку, партнерам, контрагентам, громадськості не має сенсу знати, наприклад, про проблеми групової динаміки обговорень на засіданнях аудиторського комітету Ради або про те, що один з членів Ради не досить добре орієнтується у фінансових питаннях і потребує додаткового тренінгу у цій сфері.

У принципі зрозуміло, чому це питання в Україні виникає, адже у бізнесі й суспільстві є великий запит на прозорість діяльності органів компаній у принципі, натомість досвіду реального застосування інструментів корпоративного управління на практиці небагато. У таких умовах корисно звернутися до міжнародного досвіду, який напрацьовувався десятиліттями.

! Як ми вже зазначали вище, абсолютна більшість зарубіжних компаній звітують про проведення процедур оцінки власних Рад. Отже, інформація про факт проведення оцінки розкривається майже завжди.

Яку ще інформацію за наслідками самооцінки розкривають зарубіжні компанії?

На нашу думку, саме американський досвід у цьому питанні є найбільш релевантним, адже саме американські традиції корпоративного управління є взірцем в усьому світі.

Дослідження EY Center for Board Matters 2021 засвідчує підвищення інтересу інвесторів США до результатів процесу оцінювання Ради. Основними питаннями, що їх цікавлять, є: **оновлення Ради; ефективність Ради через диверсифікацію; якість поінформованості Ради та постійне підвищення кваліфікації її членів.**

Яку ж інформацію про оцінку власних рад розкривають досліджені компанії (переважно американські):

- 57% компаній зі списку Fortune 100 за 2021 рік розкрили **загальні теми, які охоплюють їх програми оцінки Рад**, порівняно з 40% у 2018 році;
- 33% компаній зі списку Fortune 100 оприлюднили інформацію **про дії, вжиті в результаті оцінки Рад**, порівняно з 21% у 2018 році.

В И С Н О В К И

З наведеного дослідження випливає, що:

- по-перше, далеко не всі компанії взагалі розкривають хоч якусь інформацію, обмежуючись тільки засвідченням самого факту проведення оцінки Ради;
- по-друге, тільки трохи більше половини компаній розповіли про загальні теми оцінки Ради і тільки третина – про дії, вжиті в результаті оцінки Ради;
- по-третє, за три роки кількість компаній, що розкрила хоч якусь інформацію про процедури оцінки Ради, зросла не так вже й сильно.

Ще у 2014 році Рада Інституціональних Інвесторів США (Council of Institutional Investors in the United States) затвердила Принципи розкриття інформації щодо оцінки Рад. На думку цієї поважної інвестиційної спільноти, *«інвестори цінують конкретні деталі, які пояснюють, хто і кого оцінює, як часто проводиться кожна оцінка, хто оцінює результати і як Рада вирішує використовувати результати. За цим типом розкриття не обговорюються результати конкретних оцінок ані на індивідуальному, ані на цілісному рівні, а також не пояснюються висновки, які Рада зробила під час своєї останньої самооцінки. Замість цього звіт деталізує основи процесу самооцінки, щоб показати інвесторам, як Рада ідентифікує й усуває прогалини загалом».*

До такого вичерпного пасажу немає що додати, гадаємо, його треба нам всім осмислити і взяти на озброєння, адже саме такий підхід є на 100% чесним, професійним і раціональним.

ВИСНОВКИ


Отже, до чого можна звести наші пропозиції? Звісно ж, не до обмеження кола осіб, що мають право (і повинні мати можливість) отримати інформацію про самооцінку Ради, що відбулася. У той же час, на нашу думку, має бути серйозно переглянутий й уточнений перелік інформації про самооцінку, яка повинна бути розкрита. Ми повністю поділяємо підхід Ради Інституціональних Інвесторів США, викладений вище, до того, як саме переглянути перелік інформації про самооцінку Ради, що підлягає оприлюдненню.

4.3. КОМУНІКАЦІЇ З РІЗНИМИ ГРУПАМИ УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ САМООЦІНКИ РАДИ ПІСЛЯ ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ ОПИТУВАННЯ

Ми вже говорили вище про те, що результати опитування мають бути ретельно обговорені. Коло осіб, залучених до участі у таких обговореннях, може сильно відрізнятися у різних компаніях і на різних стадіях розвитку моделі корпоративного управління.

Ми радимо під час першої самооцінки провести обговорення тільки серед членів Ради. Ми переконані, що після завершення першої самооцінки можливе коло учасників наступних обговорень стане для голови Ради більш зрозумілим.

Окремою дією є обговорення оцінки функції голови Ради. Звісно, якщо Рада проводить самооцінку власноруч, без залучення консультантів, то й обговорення всіх результатів опитування, включаючи питання діяльності голови Ради, буде проводитися одночасно за участі всіх членів Ради. Втім, якщо до участі в оцінюванні залучені консультанти, то з врахуванням атмосфери, яка панує у Раді, та інших факторів, обговорення результатів оцінювання функції голови Ради можна провести окремо за участі тільки голови Ради та консультантів.

 Дуже важливим для тих, хто опікується процедурами самооцінки Ради, є не тільки досягнення мети самооцінки «тут і зараз», а й забезпечення того, щоб самооцінка Ради відбувалася регулярно з максимально широким залученням учасників цього процесу. Для цього треба не тільки добре організувати всі процедури, а й зацікавити учасників процесу, заохотити їх брати участь у цих процедурах у майбутньому.

Звісно, найбільш відомим і поширеним засобом такого заохочення є **ознайомлення з узагальненими результатами опитування**. Вище ми вже писали, що обговорення результатів оцінювання Ради не завжди відбувається у «широкому колі стейкхолдерів», часто таке обговорення є суто внутрішньою професійною «кухнею» Ради і відбувається за участі виключно членів Ради.

Виникає питання, яким чином тоді поінформувати таких учасників опитування, як топменеджери компанії, фахівці служб комплаєнсу, внутрішнього аудиту тощо про його результати?

Ми би порадили провести з ними окрему зустріч (серію зустрічей) за участі голови Ради та корпоративного секретаря, на якій:

- 1) коротко ознайомити з основними результатами опитування,
- 2) пояснити, як це допомогло Раді у формуванні планів вдосконалення її роботи,
- 3) виявити та зафіксувати конструктивні пропозиції учасників зустрічей щодо вдосконалення процедури самооцінки,
- 4) подякувати за участь в опитуванні, висловити надію на плідну співпрацю в майбутньому.

Досвід показує, що подібна демонстрація довіри та вдячності, є запорукою лояльності та відчуття залученості всіх учасників процесу самооцінки Ради, а отже – й успішності цього процесу в майбутньому.

У той же час, для всіх учасників обговорень важливо пам'ятати про такі застереження:

- 1) оцінка ефективності роботи Ради є дуже делікатним питанням і може зруйнувати колегіальність Ради, якщо вона: (а) не проводиться належним чином – без чітких процедур обговорення результатів опитування, дотримання конфіденційності щодо певних аспектів оцінювання і (б) якщо коментарі щодо роботи директорів є занадто суворими чи без вияву поваги;
- 2) оцінка ефективності роботи Ради може виявити її слабкості, отже, ця інформація може зашкодити репутації компанії загалом. Учасники процедур самооцінки повинні бути суворо попереджені про необхідність дотримання процедур обговорення результатів самооцінки.

Мабуть, окремо слід обговорити питання комунікації щодо підсумків опитування, як частини самооцінки Ради, з акціонерами компанії.

На нашу думку, формат такого обговорення може сильно відрізнятись в залежності від стану справ у компанії, розміру пакетів акцій (часток), що належать крупним акціонерам, ступеня залученості основних акціонерів до ведення бізнесу компанії, їх членства у складі Ради тощо.

Очевидно, що в результаті самооцінки Рада затверджує звіт, який є, зокрема, звітом Ради про свою роботу перед акціонерами і має бути затверджений акціонерами на загальних зборах. Це – формальна частина процесу. Іноді (у великих біржових компаніях з розпорошеною власністю) на цьому формальному кроці обговорення самооцінки Ради і завершується.

У компаніях, де основні акціонери працюють у складі Рад як їх члени, якихось окремих обговорень результатів опитування, як правило, теж не відбувається.

Якщо ж говорити про компанії, в яких акціонери володіють значними пакетами акцій (часток), залучені до ведення бізнесу компанії, але не входять до складу Ради, мають відбуватися окремі обговорення результатів опитування з акціонерами – Рада повинна повідомити акціонером основні результати опитування, обговорити оцінки акціонерів (за бажанням акціонера), а також висновки, зроблені за наслідками самооцінки. На відміну від компаній з розпорошеною власністю, в таких компаніях значним акціонерам, як важливим стейкхолдерам, слід надати максимальну інформацію про процес, чесно обговорити враження від самооцінки та попередньо погодити плани дій за її результатами. З огляду на характер такого обговорення та чутливість питань, які будуть обговорюватися, важливо наперед погодити склад учасників обговорень.

У державному секторі донедавна теж були відсутні будь-які критерії і методи оцінювання, і, відповідно, був відсутній діалог за результатами таких оцінок. Діяльність Рад просто визнавалася акціонером «задовільною» чи «незадовільною» без жодних пояснень для членів Рад та суспільства. Щоб припинити таку практику, Законом «Про управління об'єктами державної власності» запропоновано підхід, згідно з яким повинні бути визначені підстави та обґрунтування при прийнятті рішень за результатами проведення оцінювання діяльності Рад. Це може мати позитивний вплив як на сам процес оцінювання, так і на визначення подальших дій за його результатами.

В И С Н О В К И

На нашу думку, Раду у таких обговореннях може представляти тільки голова Ради та/або голова комітету Ради з корпоративного управління, якщо такий комітет створено в компанії. Звісно, акціонери можуть висловити побажання поспілкуватися з усіма членами Ради або з кожним членом Ради окремо.

Під час таких обговорень відбувається, по-перше, відверта розмова про те, наскільки справдилися очікування акціонерів щодо діяльності Ради протягом періоду оцінювання; по-друге, погоджуються рішення щодо персонального складу Ради; обговорюються питання комунікації між Радою та акціонерами, розподілу (перерозподілу, уточнення) між ними зон відповідальності тощо.

Розділ 5.

РОБОТА З РЕЗУЛЬТАТАМИ САМООЦІНКИ

5.1. ХТО І ЯК МАЄ ПРАЦЮВАТИ З РЕЗУЛЬТАТАМИ САМООЦІНКИ РАДИ?

Сучасні дослідження свідчать про те, що в питаннях самооцінки Ради американських та європейських компаній перейшли від «виставлення галочок» в опитувальниках до серйозного оцінювання та вжиття конкретних заходів за результатами оцінки¹². Важливо розібратися, як все відбувається (має відбуватися) в Україні.

Для початку з'ясуємо, які документи складаються за наслідками самооцінки Ради. В абсолютній більшості випадків це:

- 1) **звіт Ради про самооцінку** – базовий документ, затверджений рішенням Ради, зміст якого ми описували у Розділі 4.1.;
- 2) **звіт наглядової ради** публічного акціонерного товариства та банку, що є складовою частиною річного звіту та підлягає оприлюдненню відповідно до вимог законодавства згідно з вимогами ч. 1 ст. 70 Закону України «Про акціонерні товариства»;
- 3) **результати оцінювання діяльності** наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, що складаються та затверджуються відповідно до вимог ст. 11-7 Закону України «Про управління об'єктами державної власності»¹³;
- 4) **звіт Ради інших компаній**, які не підпадають під регулювання законодавства, що згадується у п.п. 2) та 3);
- 5) **план дій (action plan)** по вдосконаленню діяльності Ради за результатами самооцінки, про який ми більш детально поговоримо у Розділі 5.2.

12 Про заходи, які вживають Ради в результаті проведеного оцінювання див., наприклад, PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey, September 2020 (<https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2020-annual-corporate-directors-survey.pdf>)

13 На момент видання цього Практичного керівництва КМУ ще не затверджено порядку та методики проведення оцінювання.

«Як багато документів», – скажете ви. Але, якщо розібратися, то всі компанії складають документи 1) та 5). Це документи з обмеженим доступом. Що ж стосується документів 2), 3) та 4), то це, по суті, звіт про здійснену оцінку для стейкхолдерів, в залежності від правового статусу компанії складається один з документів, згаданих у пп. 2), 3) та 4). Звісно, у цьому звіті тільки та інформація, яку Рада (з врахуванням вимог чинного законодавства та вимог акціонерів) вважатиме за потрібне довести до стейкхолдерів та широкого загалу.

Хто і як працює над підготовкою зазначених вище документів?

Як ми вже зазначали вище, очолює і спрямовує всю роботу голова Ради, активними «рушійними силами» такої роботи є комітет Ради з питань корпоративного управління та служба корпоративного секретаря компанії. Звісно, можуть долучатися до зазначеної роботи служби внутрішнього аудиту та комплаєнсу, управління ризиками, юридична служба компанії.

Робота над документами зводиться до підготовки їх проектів до розгляду та затвердження Радою, а також до своєчасного їх опублікування (ознайомлення з їх змістом) після затвердження.

5.2. ПЛАН ДІЙ (ACTION PLAN) ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ САМООЦІНКИ

Мабуть найважливішим документом, що складається за наслідками самооцінки, є саме **Action plan** – **план дій**, спрямований на вдосконалення роботи Ради. Саме цей документ містить у собі перелік конкретних заходів по усуненню виявлених під час самооцінки недоліків. По зазначеному документу можливо досить з великим ступенем вірогідності судити, чи розуміє Рада причини та обставини, що обумовили проблеми (недоліки), виявлені під час самооцінки, і чи готова Рада гідно відповісти на виклики, що з'явилися.

Які ж заходи найчастіше зустрічаються у Планах дій?

1. Ротація у складі Ради.
2. Зміни до плану наступності у складі Ради.
3. Зміна строку повноважень Ради.
4. Доповнення та уточнення процедур відбору кандидатів до складу Ради.
5. Збільшення складу Ради із введенням нових директорів з певною кваліфікацією й досвідом роботи (скорочення складу Ради).
6. Заходи, спрямовані на розвиток директорів, їх професійне навчання.
7. Зміна підходів до визначення винагороди членів Ради.
8. Створення нових комітетів Ради (скорочення чисельності комітетів).
9. Перерозподіл зон відповідальності між комітетами та/або окремими членами Ради.
10. Зміни порядку та процедур роботи комітетів Ради; Ради загалом.
11. Цифровізація діяльності Ради.

12. Перегляд бюджету Ради з метою створення можливостей для отримання доступу до якісних досліджень, консультацій, проведення виїзних засідань тощо.
13. Заходи, спрямовані на вдосконалення служби корпоративного секретаря.
14. Заходи, спрямовані на вдосконалення служби внутрішнього аудиту.
15. Заходи, спрямовані на вдосконалення служби комплаєнсу.
16. Заходи, спрямовані на вдосконалення служби управління ризиками.

ВИСНОВКИ

Очевидно, що План передбачає не тільки перелік заходів, а й строки та порядок реалізації кожного з них з відображенням джерел фінансування, відповідальними, строками виконання тощо. Також важливо зазначити, що більшість заходів передбачатиме внесення змін та доповнень до внутрішніх нормативних документів компанії, а іноді – розробку нових документів, яких до проведення самооцінки в компанії не існувало.

Зразок Плану дій за результатами оцінки діяльності Ради директорів наведений нами у Додатку № 4.

5.3. ІНШІ ЗАХОДИ

Іноді за наслідками самооцінки виявляється необхідність здійснити такі заходи, які не можуть бути включені до Action plan. До такого плану не включається, наприклад, пропозиція припинити повноваження члена Ради, чиї оцінки не витримують критики; або рекомендація ліквідувати Раду в тому вигляді, в якому вона є, в принципі.



Очевидно, що такі пропозиції обговорюються і попередньо погоджуються під час зустрічей з головними акціонерами.

Також важливо зауважити, що іноді система винагород членів Ради передбачає наявність перемінної складової, яка залежить від результатів оцінки Ради.

ВИСНОВКИ

Отже, на підставі звіту про самооцінку приймається рішення про виплату або невиплату перемінної складової винагороди, а іноді – і про її розмір.

5.4. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУР ТА МЕТОДОЛОГІЇ НАСТУПНОЇ САМООЦІНКИ РАДИ

Завершуючи такий масштабний та трудомісткий проект, як самооцінка Ради, важливо подбати і про майбутнє – **проаналізувати сам процес самооцінки** – що пройшло вдало, що викликало складності і чому; на які запитання були отримані вичерпні відповіді учасників опитування, а які взагалі не викликали зворотного зв'язку; які критерії (теми) стали найбільшими тригерами обговорень, а які – ні, і чи немає в цьому прорахунків під час планування та проведення самооцінки.



Важливо провести такі обговорення саме «по гарячих слідах», адже поки прийде час нової самооцінки, провести вдосконалення відповідних процедур та методології буде складніше.

У розділі 3.1. ми зауважували про те, що критерії самооцінки Ради кожної конкретної компанії не повинні сильно змінюватися щорічно, адже результати самооцінки повинні давати можливість порівняння їх з попередніми періодами. Водночас, не можна ігнорувати об'єктивний процес розвитку корпоративного управління в Україні і світі, той факт, що найкращі практики змінюються і розвиваються. Отже, мабуть, правильно буде говорити про те, що методологія самооцінки має бути стабільною, але такою, що регулярно оновлюється. Ми радимо після кожної самооцінки розглядати пропозиції відповідальних за процес осіб (голову Ради, голову Комітету з корпоративного управління, корпоративного секретаря) про те, чи враховує методологія самооцінки всі сталі сучасні тренди і чи не потрібно якісь критерії або питання анкети-опитувальника оновити для наступної процедури самооцінки. В такій роботі велику допомогу компанії та її посадовим особам могли б надати консультанти, що супроводжують процедуру самооцінки.

До прикладу, анкета-опитувальник, що міститься у Додатку №2, не містить критеріїв (питань) про врахування аспектів ESG у діяльності Ради. Чому так? Мабуть, через те, що анкета розроблялася 2-3 роки тому і ця тема ще вважалася інновацією, слідувати якій не є загальним трендом. Наразі ж, відсутність теми ESG в обговореннях Ради є певним індикатором відповідності підготовки й обізнаності членів такої Ради про сучасні тенденції в сфері корпоративного управління.

З огляду на це, на нашу думку, сьогодні деякі питання анкети-опитувальника з Додатку №2 могли би змінитися наступним чином:

Питання анкети-опитувальника (Додаток №2), які пропонуються змінити для наступної самооцінки Ради	
Чинна редакція	Редакція, що пропонується
11. Склад Ради відображає змішаний ресурс, який дозволяє їй виконувати свої обов'язки (враховуючи різноманітність, кваліфікацію, досвід тощо).	11. Склад Ради відображає змішаний ресурс, який дозволяє їй виконувати свої обов'язки включно з питаннями ESG (враховуючи різноманітність, кваліфікацію, досвід тощо).
20. Рада ефективно ідентифікує загрози та можливості, що мають вирішальне значення для майбутнього Компанії.	20. Рада ефективно ідентифікує загрози та можливості включно з аспектами ESG , що мають вирішальне значення для майбутнього Компанії.
-	У частині «С» додати питання (твердження) такого змісту: «Рада приділяє належну увагу питанням ESG, зокрема, екологічності діяльності компанії та взаємодії зі стейкхолдерами».
44. Комплексне управління ризиками є невід'ємною складовою корпоративної стратегії, культури та бізнес-операцій Компанії.	44. Комплексне управління ризиками включно з ризиками екологічного і соціального характеру (ризиками ESG) є невід'ємною складовою корпоративної стратегії, культури та бізнес-операцій Компанії.
74. Філософія компенсації для керівників є чіткою, конкретно та узгодженою з корпоративною стратегією та цілями компанії.	74. Філософія компенсації для керівників є чіткою, конкретно та узгодженою з корпоративною стратегією та цілями компанії включно з аспектами ESG .
85. Винагорода керівництва визначається переважно за результатами діяльності.	85. Винагорода керівництва визначається переважно за результатами діяльності включно з нефінансовими результатами діяльності, пов'язаними з екологічними та соціальними аспектами діяльності компанії .
92. Політика корпоративного управління, прийнята Радою, відображає найкращі практики сьогодення.	92. Політика корпоративного управління, прийнята Радою, відображає найкращі практики сьогодення включно з питаннями ESG .

ВИСНОВКИ

Ми навели цей приклад, щоб продемонструвати, яку «вправу» радимо виконувати за наслідками самооцінки. Це дозволить завжди мати методологію самооцінки у стані, що відповідає сучасним трендам корпоративного управління.

ДОДАТКИ¹

Додаток 1.

ЗРАЗОК ПОЛОЖЕННЯ ПРО САМООЦІНКУ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ
ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Додаток 2.

ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ РАДИ ДИРЕКТОРІВ

Додаток 3.

ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ РАДИ ДИРЕКТОРІВ
НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Додаток 4.

ПРИКЛАД ПЛАНУ ДІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ САМООЦІНКИ РАДИ
ДИРЕКТОРІВ

1 Проєкт Положення про самооцінку Ради розроблено автором цього Практичного керівництва і є рекомендованим нами для використання у роботі над відповідним Положенням конкретної компанії. Звичайно, це робочий матеріал для подальшого опрацювання. Решта документів, наведених у Додатках – це документи, які реально склалися у процесах самооцінки Рад різних західних компаній. Ми знайшли їх у публічних джерелах, переклали та розмістили у Додатках аби читачі змогли побачити, як реально виглядають документи, про які йдеться у тексті цього Практичного керівництва. Звісно, деякі питання слід сприймати з «поправкою» на те, що йдеться про зарубіжні компанії. Втім абсолютна більшість матеріалів є релевантними українській практиці і дають повне розуміння про те, як має виглядати анкета-опитувальник та план дій щодо вдосконалення діяльності Ради, складений за наслідками самооцінки. Ми свідомо не публікували документи українських компаній, поважаючи чутливість процесів самооцінки.

Додаток 1.

ЗРАЗОК ПОЛОЖЕННЯ ПРО САМООЦІНКУ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наглядовою радою
Публічного акціонерного товариства
« _____ »
Протокол № ___ від « ___ » ___ 2024р.

Голова Наглядової ради

_____ / _____ /

ПОЛОЖЕННЯ
ПРО САМООЦІНКУ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ
ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

« _____ »

м. Київ
2024 рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це Положення розроблено відповідно до чинного законодавства України та Статуту Публічного акціонерного товариства «_____» (далі – «Товариство») і визначає мету та порядок регулярного проведення самооцінки Наглядової ради Товариства (далі – «Самооцінка»), а також повноваження, права та обов'язки посадових осіб Товариства під час Самооцінки.

1.2. При розробці цього Положення враховані вимоги чинного законодавства України, а саме – статті 70 Закону України «Про акціонерні товариства», статті 11-7 Закону України «Про управління об'єктами державної власності»; а також рекомендації щодо найкращих практик корпоративного управління, а саме – «G20/Принципів корпоративного управління ОЕСР 2023» та «Кодексу корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації»¹.

1.3. Це Положення затверджується Наглядовою радою Товариства і може бути змінене або скасоване лише нею.

2. МЕТА ТА ПРИНЦИПИ ПРОВЕДЕННЯ САМООЦІНКИ

2.1. Самооцінка проводиться Наглядовою радою з метою:

- 2.1.1. напрацювання Програми покращення власної роботи у майбутньому (далі – «Дорожня карта»);
- 2.1.2. побудови коректного діалогу з акціонерами щодо виконання Наглядовою радою та окремими її членами власних завдань та очікувань акціонерів;
- 2.1.3. вирішення питань винагороди членів Наглядової ради²;
- 2.1.4. створення атмосфери довіри до компанії та її керівництва у бізнес-середовищі через інформування стейкхолдерів про Самооцінку та її основні результати.

2.2. Принципами проведення Самооцінки є:

- 2.2.1. регулярність та системність;
- 2.2.2. затвердження правил, процедур, критеріїв Самооцінки Наглядовою радою;
- 2.2.3. критерії Самооцінки мають бути затверджені до початку періоду, за який здійснюється Самооцінка;
- 2.2.4. дотримання однакових критеріїв для забезпечення порівнюваності результатів;

1 Затверджено рішенням НКЦПФР «Щодо узагальнення практики застосування законодавства з питань корпоративного управління» від 12.03.2020 № 118.

2 У результаті Самооцінки може бути ухвалене рішення про перегляд розміру винагороди членів Наглядової ради; в деяких випадках перемінна складова винагороди членів Ради (річний бонус) залежить від результатів самооцінки.

- 2.2.5. використання для Самооцінки об'єктивних даних (із протоколів, звітів та інших документів) у поєднанні з опитуванням щодо суб'єктивної оцінки кожного члена органів Товариства, та інших осіб, що працюють з Наглядовою радою («принцип 360°»);
- 2.2.6. чесність, принциповість, неупередженість, професійність під час опитування та обговорення його результатів;
- 2.2.7. анонімність під час опитування; підбиття підсумків опитування виключно в узагальненій формі;
- 2.2.8. поєднання у межах вимог чинного законодавства України максимального інформування стейкхолдерів про факт проведення, критерії Самооцінки та узагальнені висновки за її наслідками з конфіденційністю щодо чутливих тем та фактів, виявлених під час Самооцінки, які залишаються суто внутрішніми питаннями для обговорення Наглядової ради Товариства.

3. ПЕРІОДИЧНІСТЬ, ПРЕДМЕТ ТА ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ САМООЦІНКИ

- 3.1. Самооцінка проводиться один раз на рік.
- 3.2. Предметом Самооцінки є діяльність Наглядової ради в цілому; діяльність комітетів Наглядової ради; діяльність служб компанії, що забезпечують діяльність Наглядової ради (служби корпоративного секретаря; служби внутрішнього аудиту; служби управління ризиками; служби комплаєнсу)³.
- 3.3. Процедура Самооцінки складається з наступних етапів:
 - 3.3.1. ухвалення Наглядовою радою рішення про проведення Самооцінки, план-графіку проведення відповідних заходів із зазначенням відповідальних за кожний захід;
 - 3.3.2. розробка та затвердження Наглядовою радою Методології Самооцінки⁴;
 - 3.3.3. збір інформації, необхідної для Самооцінки, у відповідності до затвердженої Методології;
 - 3.3.4. технічна та аналітична робота з обробки отриманої інформації та підготовка проекту звіту про результати Самооцінки;
 - 3.3.5. обговорення проекту звіту про результати Самооцінки на засіданні Наглядової ради;

³ Через певну кількість проведених Самооцінок ми радимо додати до предмету Самооцінки персональне оцінювання кожного члена Наглядової ради. Це призведе до необхідності відповідно змінити це Положення.

⁴ Які аспекти оцінюються, яка інформація використовується, які бали по кожному критерію нараховуються, яка питома вага кожного критерію тощо.

- 3.3.6. доопрацювання проекту звіту про Самооцінку за результатами обговорення (п. 3.3.5.) – щодо отриманих результатів (у разі необхідності) та щодо Програми заходів, спрямованих на покращення процесу роботи та результативності Наглядової ради;
 - 3.3.7. спільне або індивідуальне (в групах) обговорення основних положень звіту про Самооцінку та Програми заходів, спрямованих на покращення процесу роботи та результативності Наглядової ради з членами ради, виконавчого органу, вищих виконавчих керівників компанії, керівників (працівників) служб, що є підзвітними безпосередньо Наглядовій раді (служби внутрішнього аудиту, корпоративного секретаря, ризик-менеджменту, комплаєнсу);
 - 3.3.8. затвердження Наглядовою радою звіту про Самооцінку та Програми заходів, спрямованих на покращення процесу роботи та результативності Наглядової ради;
 - 3.3.9. прийняття Наглядовою радою та Виконавчим органом рішень, що безпосередньо впливають з результатів Самооцінки;
 - 3.3.10. оприлюднення інформації про проведену Самооцінку, ознайомлення з нею стейкхолдерів Товариства⁵.
- 3.4.** Самооцінка здійснюється під керівництвом та наглядом голови Наглядової ради. Організаційне забезпечення та юридичний супровід процедури Самооцінки здійснюється службою корпоративного секретаря Товариства. Опрацювання результатів Самооцінки, підготовка відповідних питань до розгляду Наглядовою радою здійснюється Комітетом Наглядової ради з питань призначень (за наявності – Комітетом Наглядової ради з питань корпоративного управління) та службою корпоративного секретаря Товариства. Виконавчий орган Товариства надає всебічну підтримку службам та посадовим особам Товариства, задіяним у проведенні Самооцінки.
- 3.5.** За рішенням Наглядової ради до проведення процедури Самооцінки можуть залучатися консультанти з корпоративного права та управління. Залучені консультанти допомагають у:
- 3.5.1. підготовці до затвердження Методології Самооцінки;
 - 3.5.2. розробці Анкет опитування;
 - 3.5.3. заповненні учасниками Самооцінки Анкет опитування;
 - 3.5.4. узагальненні результатів опитування;
 - 3.5.5. підготовці звіту про результати Самооцінки та Дорожньої карти за наслідками Самооцінки;

⁵ Звісно, у певних випадках деякі з наведених етапів проводяться не будуть, деякі можуть бути поєднані, можуть з'явитися додаткові етапи. Втім, зазвичай більшість компаній рухається за наведеним планом.

3.5.6. підготовці пропозицій щодо змін та доповнень до цього Положення за наслідками проведення Самооцінки.

- 3.6.** Звіт про результати Самооцінки є складовою частиною звіту Наглядової ради Товариства, що подається на затвердження Загальних зборів акціонерів.

4. МЕТОДОЛОГІЯ САМООЦІНКИ

- 4.1.** Методологія Самооцінки затверджується Наглядовою радою до початку періоду, за який здійснюється Самооцінка.
- 4.2.** Методологія Самооцінки визначає критерії Самооцінки, а також інструменти, за допомогою яких буде встановлюватися ступінь відповідності об'єкта оцінки визначеним критеріям.
- 4.3.** Критерії Самооцінки є постійними і змінюються у виключних випадках. Як правило під час Самооцінки застосовуються наступні критерії:

Склад Наглядової ради:

- 4.3.1. чисельність та структура (співвідношення виконавчих і невиконавчих директорів, наявність незалежних директорів);
- 4.3.2. строк, відпрацьований на посаді кожним з членів Наглядової ради;
- 4.3.3. диверсифікація складу Наглядової ради за віком, статтю, життєвим досвідом;
- 4.3.4. колективна професійна придатність («сумарні» знання, досвід і компетенція) складу Наглядової ради;
- 4.3.5. наявність конфлікту інтересів (члени Наглядової ради – Товариство); оцінка незалежності кожного з незалежних членів Наглядової ради;
- 4.3.6. психологічний клімат всередині Наглядової ради;
- 4.3.7. персональний та професійний розвиток членів Наглядової ради;
- 4.3.8. рівень і принципи визначення розміру винагороди членів Наглядової ради;
- 4.3.9. процедури відбору кандидатів на посади та їх обрання, наступність у складі Наглядової ради; процедури та практика припинення повноважень членів Наглядової ради;
- 4.3.10. контракти з членами Наглядової ради; врегулювання питань їх відповідальності перед Товариством;

Діяльність Наглядової ради (процеси):

- 4.3.11. формальне затвердження місії Наглядової ради; врегулювання діяльності Наглядової ради та її комітетів у внутрішніх нормативних документах Товариства;

- 4.3.12. компетенція Наглядової ради: кількість, важливість та збалансованість питань; чітке розмежування компетенції на права та обов'язки Наглядової ради;
- 4.3.13. планування, частота і розклад засідань Наглядової ради;
- 4.3.14. якість підготовки питань до розгляду на засіданнях; інформація, яку запитує (і яку отримує) Рада для підготовки до засідань (повнота, якість, своєчасність надання);
- 4.3.15. ефективність засідань (форма засідань, кількість обговорюваних питань, глибина опрацювання, характер і атмосфера обговорень, тощо);
- 4.3.16. роль та участь у засіданнях кожного члена Ради;
- 4.3.17. роль та участь у засіданнях голови Наглядової ради; корпоративного секретаря Товариства;
- 4.3.18. можливість (та практика) залучення до роботи Наглядової ради та її комітетів консультантів, експертів тощо;
- 4.3.19. наявність та якість процедур оцінки роботи Наглядової ради;
- 4.3.20. частота та якість звітності Наглядової ради та її комітетів; комунікація Наглядової ради з акціонерами та іншими стейкхолдерами;

Результативність діяльності Наглядової ради:

- 4.3.21. успішність у встановленні пріоритетів – роль Наглядової ради в процесах прийняття рішень з найважливіших питань діяльності Товариства (питання ESG, зокрема екологічність діяльності компанії та взаємодія зі стейкхолдерами, великі угоди, дивіденди, злиття тощо);
- 4.3.22. стан стратегічного процесу в Товаристві;
- 4.3.23. взаємини з топменеджментом Товариства; рівновага між Наглядовою радою і Виконавчим органом (з урахуванням вимог законодавства; бізнес – оточення; статусу Товариства);
- 4.3.24. стан планування (і забезпечення) процесу наступності у топменеджменті Товариства;
- 4.3.25. наявність (оновлення) політик Товариства щодо конфлікту інтересів, значних правочинів та правочинів із заінтересованістю;
- 4.3.26. стан контрольного середовища у Товаристві (служба внутрішнього аудиту; служба управління ризиками; служба комплаєнсу);
- 4.3.27. внесок Наглядової ради у розвиток корпоративної культури Товариства;
- 4.3.28. фінансові результати Товариства у порівнянні з попередніми періодами та головними конкурентами; важливі проекти, реалізовані у звітному періоді;
- 4.3.29. виконання Наглядовою радою встановлених для неї цілей (очікувань);

- 4.3.30. значні невдачі Товариства, як наслідки невдалих рішень Наглядової ради; ефективність реакції Наглядової ради на такі невдачі;

Діяльність комітетів Наглядової ради:

- 4.3.31. відповідність постійних та тимчасових комітетів, створених Наглядовою радою, викликам, що стоять перед Товариством та його органами управління;
- 4.3.32. врегулювання діяльності комітетів Наглядової ради у внутрішніх нормативних документах Товариства;
- 4.3.33. предмет відання кожного комітету: кількість, важливість та збалансованість питань; чітке розмежування їх між комітетами;
- 4.3.34. планування, частота і розклад засідань кожного комітету;
- 4.3.35. ефективність засідань (форма засідань, кількість обговорюваних питань, глибина опрацювання, характер і атмосфера обговорень, інформація, яку запитує (і яку отримує) кожний комітет для підготовки до засідань тощо);
- 4.3.36. роль та участь у засіданнях кожного члена кожного комітету;
- 4.3.37. роль голови кожного комітету Наглядової ради та корпоративного секретаря;
- 4.3.38. практика залучення до роботи кожного з комітетів Наглядової ради представників Виконавчого органу, консультантів, експертів тощо;
- 4.3.39. практика прийняття Наглядовою радою рішень з питань, попередньо підготовлених кожним комітетом (прийняті з урахуванням рекомендацій, повернення на повторний розгляд тощо);
- 4.3.40. частота та якість звітності комітетів; комунікація кожного з комітетів Наглядової ради з акціонерами, аудиторами, топменеджментом та іншими стейкхолдерами;

Діяльність членів Наглядової ради:

- 4.3.41. мотивація до роботи у складі Наглядової ради, лояльність до Товариства;
- 4.3.42. розуміння власних обов'язків члена Наглядової ради;
- 4.3.43. рівень індивідуальної професійної придатності;
- 4.3.44. здатність аналізувати надану інформацію;
- 4.3.45. рівень підготовки до засідань Наглядової ради (комітетів);
- 4.3.46. рівень участі в обговореннях під час засідань Наглядової ради та її комітетів;
- 4.3.47. розуміння головних аспектів бізнесу Товариства та напрямків його розвитку;

- 4.3.48. загальний внесок у роботу Наглядової ради і діяльність Товариства;
- 4.3.49. особистісні якості (етичні стандарти роботи, здатність відстоювати власне незалежне судження, вміння зважати на чужу думку);
- 4.3.50. ефективність у командній роботі (відкритість та доступність до контактів, ефективний тайм-менеджмент, здатність планувати свою роботу та дотримуватися планів, здатність приділяти роботі у складі Наглядової ради належну кількість часу, готовність до незапланованої активності тощо).
- 4.4.** Інструментами, за допомогою яких під час Самооцінки буде встановлюватися відповідність предмета оцінки (п. 3.2. цього Положення) визначеним критеріям (п. 4.3. цього Положення) є:
- 4.4.1. складання анкет-опитувальників та їх заповнення;
- 4.4.2. обробка анкет-опитувальників, узагальнення результатів опитування;
- 4.4.3. обговорення результатів опитування.
- 4.5.** Перелік осіб, які мають бути опитані під час Самооцінки, затверджується Наглядовою радою. Договори з цими особами мають передбачати обов'язок брати участь у процедурах Самооцінки.
- 4.6.** Анкета-опитувальник складається корпоративним секретарем⁶ Товариства й затверджується Наглядовою радою.
- 4.7.** Анкета-опитувальник містить декілька запитань щодо кожного з критеріїв Самооцінки. Кожне запитання може містити фактичні дані щодо діяльності Наглядової ради, а також запитання щодо суб'єктивної оцінки цих даних особою, що бере участь у процесі Самооцінки. Відповіді на запитання надаються шляхом вибору одного з 6 наданих в анкеті варіантів відповіді, де варіант 1 є максимально негативною оцінкою, а варіант 6 – максимально позитивною оцінкою. Відповідно, за кожну відповідь під час підбиття підсумків Самооцінки нараховується кількість балів від 1 до 6. Бали, нараховані за відповіді щодо кожного критерію Самооцінки, складаються, а їх сума розділяється на кількість питань щодо кожного критерію Самооцінки. Таким чином, визначається середній бал по кожному критерію Самооцінки. Окрім цього, опитуваним надається можливість надати у вільній формі коментарі (зауваження, пропозиції) щодо кожного питання.⁷
- 4.8.** У разі, якщо опитуваний не може відповісти на певне запитання анкети-опитувальника, він обирає варіант відповіді «не застосову-

⁶ Можуть бути передбачені інші особи, відповідальні за складання Анкети-опитувальника, наприклад, голова (член) Наглядової ради Товариства.

⁷ Може бути передбачений обов'язок опитуваного надати пояснення у разі вибору максимально негативних варіантів відповідей (наприклад, варіантіє 1 та 2).

ється». Такий варіант відповіді не враховується під час визначення середнього балу з відповідного критерію Самооцінки.

- 4.9. Опитування є анонімним. Усі результати опитування подаються виключно в узагальненому вигляді. Пропозиції та зауваження, надані в коментарях до анкети-опитувальника, подаються без зазначення їх авторів.
- 4.10. Заповнення анкет-опитувальників особами, визначеними у порядку п. 4.5. цього Положення, здійснюється шляхом їх співбесіди з корпоративним секретарем Товариства, який пояснює сутність запитань, Методику Самооцінки та її завдання, а також забезпечує коректне заповнення анкети-опитувальника.⁸ Корпоративний секретар несе сувору персональну відповідальність за порушення умов конфіденційності процесу Самооцінки.
- 4.11. Узагальнені результати обробки заповнених анкет-опитувальників, отриманих від всіх осіб, що брали участь у Самооцінці, оформляються корпоративним секретарем Товариства у формі звіту, що складається з діаграм, які відображають середній бал за кожним питанням анкети-опитувальника, а також середній бал за кожним критерієм Самооцінки. Узагальнення відповідей може здійснюватися як по всім учасникам опитування, так і по групах опитаних (члени Наглядової ради; члени виконавчого органу; акціонери; консультанти тощо). До результатів обробки анкет-опитувальників додається перелік коментарів та пропозицій від учасників опитування, наданих у вільній формі.

5. ЗВІТ ПРО САМООЦІНКУ

5.1. Звіт про Самооцінку складається з:

- 5.1.1. вступної частини, де зазначається, хто і коли затвердив рішення про Самооцінку, мету і завдання Самооцінки, Методику її проведення; а також містяться застереження про конфіденційність опитувань, проведених під час досліджень, роль запрошених консультантів тощо;
- 5.1.2. опису Методики Самооцінки;
- 5.1.3. переліку осіб, опитаних у процесі Самооцінки;
- 5.1.4. стислого звіту про результати Самооцінки із зазначенням основних її результатів – чотирьох-п'яти основних тенденцій, виявлених проблем, що потребують вирішення;

⁸ Допомога у заповненні анкет може надаватися також консультантами, залученими до процесу Самооцінки. І, навпаки, може бути передбачений порядок, при якому особи, що беруть участь в опитуванні, заповнюють анкети-опитувальники власноруч, без залучення до процесу третіх осіб.

- 5.1.5. заключної частини з описом обговорень звіту про результати опитування та основними заходами по вдосконаленню роботи Ради, запланованими за результатами обговорень.
- 5.2.** Додатками до Звіту про Самооцінку є:
- 5.2.1. повні результати опитування, проведеного під час Самооцінки із зазначенням всіх критеріїв і нарахованих балів по кожному критерію у формі графіків, діаграм тощо;
- 5.2.2. Дорожня карта дій по вдосконаленню діяльності Наглядової ради.
- 5.3.** Дорожня карта може передбачати здійснення за наслідками Самооцінки таких дій, як:
- 5.3.1. ротація у складі Наглядової ради;
- 5.3.2. зміни до плану наступності у складі Наглядової ради;
- 5.3.3. зміна строку повноважень Наглядової ради;
- 5.3.4. доповнення та уточнення процедур відбору кандидатів до складу Наглядової ради;
- 5.3.5. збільшення складу Наглядової ради із введенням нових директорів з певною кваліфікацією й досвідом роботи (скорочення складу Наглядової ради);
- 5.3.6. заходи, спрямовані на розвиток директорів, їх професійне навчання;
- 5.3.7. зміна підходів до визначення винагороди членів Наглядової ради;
- 5.3.8. створення нових комітетів Наглядової ради (скорочення чисельності комітетів);
- 5.3.9. перерозподіл зон відповідальності між комітетами та / або окремими членами Наглядової ради;
- 5.3.10. зміна порядку та процедур роботи Наглядової ради та / або її комітетів;
- 5.3.11. цифровізація діяльності Наглядової ради;
- 5.3.12. перегляд бюджету Наглядової ради з метою створення можливостей для отримання доступу до якісних досліджень, консультацій, проведення виїзних засідань тощо;
- 5.3.13. заходи, спрямовані на вдосконалення служби корпоративного секретаря;
- 5.3.14. заходи, спрямовані на вдосконалення служби внутрішнього аудиту;
- 5.3.15. заходи, спрямовані на вдосконалення служби комплаєнсу;
- 5.3.16. заходи, спрямовані на вдосконалення служби управління ризиками.
- 5.4.** Проект Звіту про Самооцінку та інших документів, що є додатками до нього, готує корпоративний секретар Товариства за підтримки

членів Наглядової ради, консультантів, залучених до процесу Самооцінки.

- 5.5.** Звіт про Самооцінку затверджується Наглядовою радою після детального групового та / або індивідуального обговорення у форматі «голова Наглядової ради – член Наглядової ради».

6. ОПРИЛЮДНЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО САМООЦІНКУ

- 6.1.** Інформаційними матеріалами про Самооцінку є⁹:
- 6.1.1. звіт Наглядової ради про самооцінку;
 - 6.1.2. звіт наглядової ради публічного акціонерного товариства та банку, що є окремою складовою частиною річного звіту та підлягає оприлюдненню відповідно до вимог законодавства згідно з вимогами ч. 1 ст. 70 Закону України «Про акціонерні товариства»;
 - 6.1.3. результати оцінювання діяльності наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, що складаються та затверджуються відповідно до вимог ст. 11-7 Закону України «Про управління об'єктами державної власності».
- 6.2.** Склад інформації про Самооцінку та канали поширення зазначеної інформації встановлюються рішенням Наглядової ради з врахуванням вимог чинного законодавства України та принципів, викладених у п. 2.2.8. цього Положення.

7. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ САМООЦІНКИ

- 7.1.** Після кожної самооцінки Наглядова рада на власному засіданні розглядає питання щодо необхідності внесення змін та доповнень до цього Положення:
- 7.1.1. в частині порядку проведення Самооцінки;
 - 7.1.2. в частині методології Самооцінки.
- 7.2.** Пропозиції щодо проекту рішення з цього питання готує Комітет Наглядової ради з питань призначень (за наявності – Комітет Наглядової ради з питань корпоративного управління). Власні пропозиції щодо необхідних змін та доповнень мають подати голова Наглядової ради, корпоративний секретар, а також консультанти, що супроводжують процедуру самооцінки (у разі їх залучення).

⁹ У залежності від правового регулювання, яке поширюється на конкретне акціонерне товариство відповідно до чинного законодавства України.

Додаток 2.

ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ РАДИ ДИРЕКТОРІВ

РАДА ДИРЕКТОРІВ¹ Анкета для самооцінки²

Наступна серія тверджень призначена для того, щоб отримати ваші коментарі щодо роботи ради директорів загалом, і спрямована на підвищення загальної ефективності роботи ради директорів.

У зв'язку з цим кожен директор повинен заповнити **Частина А** (Самооцінка директора), **Частина В** (Характеристика ради та комітетів) та **Частина С** (Ефективність ради). Директори також повинні заповнити ті частини цієї Анкети, що залишилися, оскільки вони найбільше відповідають їхнім завданням у відповідних комітетах, як зазначено нижче: **Частина D** (Аудиторський комітет), **Частина Е** (Комітет з питань винагород) та **Частина F** (Комітет з питань призначень та корпоративного управління).

У відведених для цього місцях слід вказати рекомендації щодо покращення або додаткові коментарі. Будь ласка, вкажіть свої відповіді на твердження, використовуючи наступну шкалу:

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1 – Категорично не згоден | 4 – Згоден |
| 2 – Не згоден | 5 – Повністю згоден |
| 3 – Не визначився | |

Будь ласка, заповніть цю анкету протягом 10 днів та надішліть її до Офісу Головного юрисконсульта. Крім того, у разі відповіді «1» або «2», будь ласка, надайте коротке пояснення у відведених для цього місцях. Співробітники Офісу Головного юрисконсульта об'єднують усі відповіді без прив'язки до конкретних директорів. Результати будуть розглянуті комітетом з питань корпоративного управління або аналогічним комітетом ради директорів і представлені на розгляд повного складу ради директорів на наступному засіданні ради директорів.

З метою забезпечення абсолютної конфіденційності, індивідуальні Анкети будуть знищені одразу після підбиття підсумків.

Щиро дякуємо Вам.

1 Джерело: Dykema Director Self Assessment Questionnaire <https://www.dykema.com/a/web/x779fe7kTk9qDa3DxbWNfD/Self%20Assessment%20Questionnaire.pdf>

2 Як ми вже зазначали по тексту цього Практичного керівництва, анкета-опитувальник для проведення самооцінки є дуже важливим і дуже індивідуальним для кожної компанії документом. У цьому Додатку для прикладу наведена анкета-опитувальник однієї із західних компаній. Звісно, в ній використовуються критерії оцінки та шкала оцінювання, які відрізняються від тих, що пропонуємо ми в теоретичній частині цього Практичного керівництва. Чому так? По-перше, ми свідомо не хотіли давати приклад української компанії, адже самооцінка-дуже індивідуальний процес. По-друге, ми хотіли, щоб читачі побачили різні підходи до складання анкети-опитувальника («згоден-не згоден», як у цій анкеті, або з поясненнями, що має означати кожна кількість балів, як це наведено у Додатку №3).

ДОДАТОК 2. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

Частина А САМООЦІНКА ДИРЕКТОРА	Поточна ефективність				
	<i>Позначте квадрат на основі оцінок нижче та додайте коментарі, які вважаєте за потрібні</i>				
	Категорично не згоден	Не згоден	Не визначився	Згоден	Повністю згоден
1. Я ставлю запитання на зустрічах, які мають відношення до обговорюваної теми та загальних цілей компанії.					
2. Я вважаю, що Рада ефективно опрацювала проблемні питання, висловлені під час оцінювання минулого року.					
3. Я вивчаю та аналізую відповідну інформацію, щоб ефективно використовувати час засідань Ради та комітетів і приймати обгрунтовані рішення.					
4. Я завжди готовий до засідань і заздалегідь читаю інформацію, яку мені надають.					
5. Я стежу за проблемами та тенденціями, що впливають на компанію, і використовую цю інформацію для оцінки та спрямування діяльності компанії.					
6. Я знаю і розумію цінності, місію, стратегічні та бізнес-плани Компанії, а також відображаю це розуміння в ключових питаннях протягом року.					
7. Я повідомляю про особисті інтереси в правочинах та утримуюсь від голосування, коли це доречно.					
8. Моя відвідуваність засідань Ради та комітетів є прийнятною.					
9. Три найважливіші питання або проблеми, які турбують мене в роботі Ради:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 				

Частина В ХАРАКТЕРИСТИКИ РАДИ ТА КОМІТЕТІВ	Поточна ефективність				
	Позначте квадрат на основі оцінок нижче та додайте коментарі, які вважаєте за потрібні				
	Категорично не згоден	Не згоден	Не визначився	Згоден	Повністю згоден
10. Процес відбору нових директорів є прийнятним.					
11. Склад Ради відображає змішаний ресурс, який дозволяє їй виконувати свої обов'язки (враховуючи різноманітність, кваліфікацію, досвід тощо).					
12. Комітети Ради складаються з «правильних» людей.					
13. Рада створила відповідну структуру комітетів.					
14. Існуюча частота ротації або зміни членів та голів комітетів є доцільною.					
15. певні питання, які зараз вирішуються Радою у повному складі, повинні бути делеговані комітетам.					
16. Комітети належним чином інформують Раду про свою діяльність.					
17. Рада може чітко формулювати та комунікувати стратегічний план компанії.					
18. Рада зосереджується на питаннях наступності керівництва та узгоджує лідерство CEO зі стратегічними завданнями компанії.					
19. Хоча Компанії та Раді дуже важко передбачити конкретні ситуації, Рада організована та / або підготовлена до вирішення кризових ситуацій.					
20. Рада ефективно ідентифікує загрози та можливості, що мають вирішальне значення для майбутнього Компанії.					
21. Співвідношення незалежних та решти директорів у складі Ради відповідає сучасному бізнес-середовищу.					

ДОДАТОК 2. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

22. Незалежні директори Ради мають широкий спектр талантів, професійного та особистого досвіду.					
23. Невиконавчі директори Ради дотримуються незалежного підходу при розгляді питань Компанії.					
24. Різноманітність (вік, досвід, стать тощо) членів Ради відповідає сучасній корпоративній культурі.					
25. Директори володіють досвідом, кваліфікацією, якостями або навичками, необхідними для виконання обов'язків директорів Компанії.					
26. Рада заохочує культуру, яка сприяє відвертому спілкуванню та чіткому прийняттю рішень.					
27. Рада зберігає конфіденційність своїх обговорень та рішень.					
28. Рада заохочує етичну поведінку та наголошує на важливості дотримання політик та процедур Компанії.					
29. Рада має ефективну політику або процедуру для комунікацій з акціонерами.					
30. Невиконавчі директори мають достатньо часу / можливостей для проведення незалежних зустрічей.					
31. Рада не має потреби частіше зустрічатися з CEO наодинці.					
32. Рада має можливість спілкуватися та ставити запитання менеджменту та будь-яким радникам Ради, які присутні на засіданнях Ради.					
33. Коментарі:					

Частина С ЕФЕКТИВНІСТЬ РАДИ	Поточна ефективність				
	<i>Позначте квадрат на основі оцінок нижче та додайте коментарі, які вважаєте за потрібні</i>				
	Категорично не згоден	Не згоден	Не визначився	Згоден	Повністю згоден
34. Рада достатньо вимоглива до керівництва і водночас підтримує його.					
35. Рада та її комітети проводять достатню кількість засідань на рік.					
36. Засідання Ради та комітетів проводяться у належний час та у належному місці, з належним обладнанням.					
37. Надані інформаційні матеріали є адекватними та отримані вчасно для підготовки до засідання.					
38. Рада перебуває в курсі тенденцій та питань, що впливають на діяльність Компанії.					
39. Рада належним чином фокусується на конкурентних, фінансових та інших викликах, з якими стикається Компанія.					
40. Рада здійснює ефективний нагляд за дотриманням кодексу етики та ділової поведінки Компанії.					
41. Рада має відповідне поєднання навичок, досвіду та інших характеристик, необхідних для ефективної роботи.					
42. Рада заохочує та забезпечує відкриті лінії зв'язку між членами Ради та виконавчим керівництвом.					
43. Політика та процедури управління ризиками, розроблені та впроваджені керівництвом, відповідають корпоративній стратегії Компанії та її схильності до ризиків.					

ДОДАТОК 2. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

44. Комплексне управління ризиками є невід'ємною складовою корпоративної стратегії, культури та бізнес-операцій Компанії.					
45. Рада вивчає та розуміє відповідну інформацію для того, щоб ефективно витратити свій час та приймати обґрунтовані рішення.					
46. Контроль та процедури розкриття інформації в Компанії забезпечують своєчасну обробку та подання інформації, що підлягає розкриттю.					
47. Яка одна зміна найбільше підвищила б ефективність роботи Ради?					

Частина D АУДИТОРСЬКИЙ КОМІТЕТ	Поточна ефективність				
	<i>Позначте квадрат на основі оцінок нижче та додайте коментарі, які вважаєте за потрібні</i>				
	Категорично не згоден	Не згоден	Не визначився	Згоден	Повністю згоден
48. Комітет тримає руку на пульсі тенденцій та проблем у сфері обліку та фінансової звітності, що впливають на Компанію.					
49. Комітет приділяє належну увагу фінансовим та іншим проблемам, з якими стикається Компанія.					
50. Статут Комітету чітко визначає характер та обсяг обов'язків та відповідальності Комітету.					
51. Комітет залишається поінформованим про вимоги Комісії з цінних паперів та інші регуляторні вимоги, що застосовуються до фінансових та інших зобов'язань Компанії щодо публічної звітності.					

52. Комітет має необхідну кількість членів.					
53. Комітет має необхідний склад членів, навички, досвід, фінансову експертизу та інші характеристики для ефективної роботи.					
54. Комітет зустрічається в достатньому обсязі з керівництвом, незалежними аудиторами та внутрішніми аудиторами на засіданнях виконавчого органу.					
55. Комітет несе відповідальність за нагляд за процесами обліку та фінансової звітності Компанії, а також за проведення аудиторських перевірок фінансової звітності Компанії.					
56. Члени комітету мають достатній доступ до незалежних аудиторів без посередництва керівництва.					
57. Комітет забезпечує підзвітність незалежних аудиторів Комітету.					
58. Комітет забезпечує підзвітність внутрішніх аудиторів Комітету.					
59. Комітет належним чином розглядає операції з пов'язаними сторонами, включаючи розкриття інформації про ці операції у фінансовій звітності.					
60. Належним чином розглядаються ризики фінансової звітності Компанії та пов'язані з ними заходи внутрішнього контролю.					
61. Інформація, що надається в період між засіданнями Комітету, є адекватною та своєчасною, що дозволяє членам Комітету повністю розуміти та брати участь в обговоренні.					

ДОДАТОК 2. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

62. Комітет вивчає та аналізує відповідну інформацію для того, щоб ефективно витратити свій час та приймати обґрунтовані рішення.					
63. На засіданнях Комітету присутні відповідні працівники Компанії та зовнішні експерти, які можуть відповісти на будь-які питання, поставлені членами Комітету.					
64. Комітет достатньо глибоко та з достатньою періодичністю перевіряє адекватність внутрішнього контролю Компанії за фінансовою звітністю.					
65. Комітет достатньо глибоко і з достатньою періодичністю перевіряє адекватність систем, призначених для забезпечення дотримання всіх застосовних законів і нормативних актів.					
66. Протоколи засідань та інші записи дій, прийнятих на засіданнях, є адекватними.					
67. Комітет не потребує частіших зустрічей окремо з CEO, фінансовим директором, внутрішніми аудиторами або незалежними аудиторами.					
68. Належним чином розглядаються листи аудитора керівництву компанії та інші повідомлення від незалежних аудиторів.					
69. Ви задоволені тим, що Компанія виділила належну кількість внутрішніх ресурсів для забезпечення адекватності процесу підготовки фінансової звітності.					
70. Коментарі:					

Частина Е КОМІТЕТ З ПИТАНЬ ВИНАГОРОД	Поточна ефективність				
	Позначте квадрат на основі оцінок нижче та додайте коментарі, які вважаєте за потрібні				
	Категорично не згоден	Не згоден	Не визначився	Згоден	Повністю згоден
71. Комітет постійно тримає руку на пульсі тенденцій у сфері винагороди керівників та директорів, а також питань, що впливають на Компанію.					
72. Комітет отримує інформацію про вимоги до розкриття інформації Комісії з цінних паперів та вимоги корпоративного управління бірж, пов'язані з винагородою членів ради та виконавчих директорів.					
73. Програми компенсації, розроблені для виконавчих посадових осіб Компанії, мають чітко визначені та зрозумілі цілі.					
74. Філософія компенсації для керівників є чіткою, конкретною та узгодженою з корпоративною стратегією та цілями компанії.					
75. Політика та практика компенсації не створюють ризиків та не заохочують до прийняття ризиків, які можуть мати суттєвий негативний вплив на Компанію.					
76. Компанія здійснює моніторинг своєї політики та практики компенсації, щоб визначити, чи досягаються її цілі управління ризиками щодо стимулювання своїх працівників.					
77. Комітет має належне поєднання членів, навичок, досвіду та інших характеристик для ефективної роботи.					

ДОДАТОК 2. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

78. Загалом Комітет отримує достатньо інформації, яка не є суто специфічною для Компанії (наприклад, інформацію про винагороду щодо компаній тієї ж галузі або компаній подібного розміру, загальні фінансові та економічні дані тощо).					
79. На засіданнях Комітету присутні відповідні співробітники Компанії, які можуть відповісти на будь-які питання, поставлені членами Комітету.					
80. Комітет має адекватне розуміння вимог до обліку, пов'язаних з винагородою директорів та виконавчих посадових осіб, а також податкових та фінансових наслідків винагороди, що виплачується директорам та виконавчим посадовим особам.					
81. Протоколи засідань та інші записи дій, прийнятих на засіданнях, є адекватними.					
82. Процес найму та нагляду за роботою зовнішніх консультантів з боку Комітету здійснюється ефективно.					
83. Комітет демонструє вдумливе та глибоке розуміння взаємозв'язку між компенсацією та ризиком.					
84. Потенційні конфлікти інтересів, що виникають у зв'язку з іншими винагородами, які виплачуються консультантам з питань компенсації, належним чином розглядаються Комітетом.					
85. Винагорода керівництва визначається переважно за результатами діяльності.					
86. Коментарі:					

Частина F КОМІТЕТ З ПИТАНЬ ПРИЗНАЧЕНЬ ТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ³	Поточна ефективність				
	Позначте квадрат на основі оцінок нижче та додайте коментарі, які вважаєте за потрібні				
	Категорично не згоден	Не згоден	Не визначився	Згоден	Повністю згоден
87. Комітет постійно тримає руку на пульсі тенденцій у сфері корпоративного управління та питань, що впливають на діяльність Компанії.					
88. Комітет постійно отримує інформацію про вимоги Комісії з цінних паперів та бірж, які можуть вплинути на Компанію.					
89. Комітет належним чином аналізує структуру керівництва Компанії з точки зору ролі CEO та Голови Ради.					
90. Комітет розуміє свої обов'язки щодо нагляду за дотриманням Кодексу ділової поведінки та етики.					
91. Комітет має оптимальний склад членів, навички, досвід та інші характеристики, необхідні для ефективної роботи.					
92. Політика корпоративного управління, прийнята Радою, відображає найкращі практики сьогодення.					

3 У західних компаніях, на відміну від українських, Комітет з питань призначень займається виключно топменеджментом, а роботу з членами Ради веде Комітет з корпоративного управління. В Україні обидва напрями роботи належать до предмета відання Комітету з питань призначень.

93. Комітет має адекватні ресурси від керівництва та доступ до нього.					
94. Комітету надається адекватна інформація щодо запропонованих правочинів між Компанією та пов'язаними сторонами.					
95. Протоколи засідань та інші записи дій, прийнятих на засіданнях, є адекватними та точно відображають дії Комітету.					
96. Комітет не має потреби частіше зустрічатися з CEO наодинці.					
97. Орієнтація та інструкції з підвищення кваліфікації для членів ради та членів комітетів ради є адекватними.					
98. Незалежні директори регулярно зустрічаються окремо поза засіданнями ради.					
99. <i>Коментарі:</i>					

Додаток 3.

ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ РАДИ ДИРЕКТОРІВ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ІНСТРУМЕНТ САМООЦІНКИ РАДИ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ¹

Інструмент самооцінки Ради неприбуткової організації² розроблений, щоб допомогти неприбутковим організаціям оцінити ефективність роботи їхньої Ради та визначити пріоритети діяльності Ради на майбутнє. Ми вважаємо, що таке поєднання оцінки діяльності та визначення пріоритетів є основою для підвищення ефективності роботи Ради неприбуткової організації з плином часу. Цей інструмент треба використовувати разом з нашою системою обов'язків Рад неприбуткових організацій, яка детально описує ключові елементи ефективного управління неприбутковими організаціями. Результати оцінки мають на меті зосередити дискусію між членами Ради на тих видах управлінської діяльності, які принесуть найбільшу користь організації. Інструмент може бути використаний менеджерами та членами правління неприбуткових організацій:

- для визначення сфер діяльності Ради, які є найсильнішими, а також тих, що потребують покращення;
- для визначення пріоритетних сфер, на яких Раді слід зосередитися протягом наступних 1 або 2 років;
- дозволити з'явитися різним поглядам – різницю між відповідями, наданими двома групами членів Ради, або членами Ради та вищим керівництвом, можна відстежити та використати для початку дискусії.

Неможливо точно визначити найкращу ефективність роботи Ради для всіх неприбуткових організацій. Тому відмінні показники ефективності за кожним з вимірів не можуть бути точно визначені для кожної окремої організації. Насправді, організаціям нечасто потрібно досягати високого рівня

1 Джерело: MCKINSEY & COMPANY NONPROFIT BOARD SELF ASSESSMENT TOOL – LONG FORM (free edition) // https://ceps.unibas.ch/fileadmin/user_upload/ceps/5_Praxistransfer/Wissen_zur_Stiftungsarbeit/Arbeits_des_Stiftungsrats_McKinsey_lang.pdf

2 Як ми вже зазначили по тексту цього Практичного керівництва, анкета-опитувальник для проведення самооцінки є дуже важливим і дуже індивідуальним для кожної компанії документом. У цьому Додатку для прикладу наведена анкета-опитувальник для самооцінки Ради однієї із неприбуткових організацій, розроблена відомою компанією McKinsey. Звісно, в ній використовуються критерії оцінки та шкала оцінювання, які відрізняються від тих, що пропонуємо ми в теоретичній частині цього Практичного керівництва. Чому так? По-перше, ми свідомо не хотіли давати приклад української компанії, адже самооцінка-дуже індивідуальний процес. По-друге, ми хотіли, щоб читачі побачили різні підходи до складання анкета-опитувальника (з поясненнями, що має означати кожна кількість балів, як це наведено у цій анкеті, або «згоден-не згоден», як у Додатку №2).

ефективності в кожній сфері. Комітет Ради, а не вся Рада, часто може виконувати конкретні обов'язки та виносити питання на обговорення всієї Ради, якщо це необхідно. Респонденти повинні оцінити роботу своєї Ради відповідно до духу, якщо не до букви опису діяльності, на власний розсуд. Оцінки мають на меті надати загальну картину – «температуру» роботи Ради, щоб визначити потенційні сфери для покращення.

Будь ласка, активно використовуйте розділ коментарів, щоб розширити або пояснити свої оцінки. Зазвичай ми вважаємо, що резюме анонімних коментарів настільки ж корисні, як і самі рейтинги, для виявлення проблем, що виходять на поверхню.

Цей інструмент призначений для створення поінформованої відправної точки для обговорення серед керівництва неприбуткової організації. Обґрунтоване обговорення та готовність вирішувати пріоритети призводить до підвищення ефективності роботи Ради. Ми заохочуємо вас адаптувати цей інструмент до потреб управління вашої організації і будемо вдячні за будь-які відгуки про те, як підвищити його корисність.

ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ ОСІБ, ЯКІ ПРОВОДЯТЬ ОЦІНКУ

Інструмент самооцінки Ради неприбуткової організації складається з трьох розділів:

1. Виконання Радою (або комітетом Ради) своїх основних обов'язків.
2. Усвідомлення важливості обов'язків на наступні 1-3 роки.
3. Фактори, що сприяють підвищенню ефективності роботи Ради.

У розділах 1 та 3, «Виконання Радою своїх основних обов'язків» та «Фактори, що сприяють підвищенню ефективності роботи Ради», позначте в кожному рядку ту клітинку, яка найбільше відповідає опису ситуації, що склалася; описи рідко коли повністю відповідають дійсності, тому використовуйте розділ для коментарів, щоб розкрити будь-який аспект виконання обов'язків, який ви бажаєте.

Якщо рядок не має відношення до організації, що оцінюється, напишіть «Н/П» (не підходить) у розділі коментарів; якщо ви просто не володієте інформацією, напишіть «Н/І» (немає інформації).

Для кожного з обов'язків у Розділі 2 «Усвідомлення важливості обов'язків на наступні 1-3 роки» вкажіть, наскільки важливо, на вашу думку, для Ради зосередитися на кожній сфері, щоб зробити найбільш позитивний вплив на результати діяльності організації. Оскільки Рада не може зосередитися на всіх обов'язках з однаковою вагою одночасно, рейтинги призначені для того, щоб вказати відносні пріоритети для кожного обов'язку.

Будь ласка, поверніть заповнену анкету адміністратору, який зіставить результати і складе анонімний звіт з коментарями для розгляду Радою.

Будь ласка, визначте свою роль в організації:

Член Ради _____ Керівник _____ Інше _____

Приблизний час, необхідний для заповнення: 30 хвилин

СФЕРИ, ОХОПЛЕНІ ТРЬОМА РОЗДІЛАМИ ОЦІНКИ

РОЗДІЛ 1:

ВИКОНАННЯ РАДОЮ СВОЇХ ОСНОВНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

Формування місії та стратегічного напрямку

- Роз'яснення місії та візії
- Участь у прийнятті та затвердженні стратегічних та політичних рішень

Забезпечення лідерства та ресурсів

- Відбір, оцінка та розвиток CEO
- Забезпечення достатніх фінансових ресурсів
- Надання експертизи та доступу для потреб організації
- Розбудова репутації

Моніторинг та покращення продуктивності

- Нагляд за управлінням фінансами та ризиками
- Моніторинг ефективності роботи організації
- Підвищення ефективності роботи Ради

РОЗДІЛ 2:

УСВІДОМЛЕННЯ ВАЖЛИВОСТІ СВОЇХ ОБОВ'ЯЗКІВ НА НАЙБЛИЖЧІ 1-3 РОКИ

РОЗДІЛ 3:

ФАКТОРИ, ЩО СПРИЯЮТЬ ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РАДИ

- Розмір та структура
- Склад
- Лідерство
- Процеси

РОЗДІЛ 1: ВИКОНАННЯ РАДОЮ СВОЇХ ОСНОВНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ВІЗІЇ		
Єдине розуміння місії	Погано	Активні та відкриті суперечки щодо місії
	Посередньо	Члени Ради, здається, поділяють поверхневе розуміння місії; розбіжності можуть існувати на більш глибокому рівні, але не були озвучені
	Добре	Члени Ради мають спільне розуміння місії, хоча воно не пройшло перевірку шляхом обговорення
	Чудово	Всі члени Ради мають спільне розуміння місії, яке пройшло перевірку шляхом обговорення
	Коментар	
Спільне розуміння візії (тобто того, якою організація прагне стати через 5 років)	Погано	Члени Ради не розуміють, що візія відрізняється від місії
	Посередньо	Візія не формалізована; розуміння візії членами Ради не узгоджується з можливими розбіжностями щодо того, що є досяжним
	Добре	Члени Ради мають спільне розуміння візії; візія не задокументована та / або не має конкретних цілей
	Чудово	Всі члени Ради мають спільне розуміння того, де організація хоче бути через 5-10 років; візія чітко задокументована з конкретними цілями
	Коментар	
Використання місії та візії в рішеннях щодо політик/стратегії	Погано	Члени Ради не посилаються на місію та візію під час обговорення політик/стратегії
	Посередньо	Члени Ради нечасто посилаються на місію та візію в обговоренні політик/стратегії
	Добре	Члени Ради часто посилаються на місію та візію під час обговорення політик/стратегії, хоча це і не формалізовано
	Чудово	Всі основні обговорення політик/стратегії включають чіткий розгляд відповідності місії та візії
	Коментар	
Процес винесення питань щодо місії та візії на обговорення	Погано	Рада не має формального процесу залучення Ради до перегляду місії та візії
	Посередньо	Неформальне обговорення в малих групах місії або візії; питання місії/візії рідко виносяться на широке обговорення Радою
	Добре	Неформальне та активне обговорення в малих групах з винесенням питань (наприклад, актуальність місії) на розгляд Ради за необхідності, коли є достатній інтерес
	Чудово	Формалізований процес (наприклад, візні засідання Ради) для заохочення активної участі членів Ради у вивченні питань, пов'язаних з місією
	Коментар	

УЧАСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ		
Процес стратегічного планування та якість участі Ради директорів	Погано	Формальний процес стратегічного планування відсутній і відбувається рідко
	Посередньо	Формальний процес існує, але використовується від випадку до випадку; в основному за ініціативою менеджменту з дуже незначною участю членів Ради у розробці плану; Рада здебільшого «штампус» план з обмеженим обговоренням
	Добре	Процес розробки стратегічного плану існує, але не визначає рамки стратегічного планування (наприклад, основні елементи/питання, на які має бути спрямований план); в основному задіяний менеджмент; активне обговорення усім складом Ради перед затвердженням стратегічного плану
	Чудово	Формалізований процес залучення Ради, який визначає широкі рамки (часові рамки та зміст) для стратегічного планування; спільна відповідальність Ради та менеджменту за стратегічний план з активним залученням деяких членів Ради; активне обговорення усім складом Ради, підкріплене необхідними фактами/ матеріалами перед остаточним затвердженням
	Коментар	
Якість стратегічного плану	Погано	Формальний план відсутній; члени Ради/ співробітники не можуть однаково описати ключові моменти стратегії
	Посередньо	Стратегічний план існує, але має значні прогалини в одному або декількох пунктах: цілі, аналіз ситуації, розглянуті варіанти, очікувані результати, вплив на ресурси, обов'язки
	Добре	Всі ключові стратегічні елементи розглянуті в плані; чіткий зв'язок програм з місією та візією; невідірені питання визначені для подальшого дослідження
	Чудово	Грунтовний план охоплює всі ключові стратегічні елементи; узгоджені результати програм тісно пов'язані з місією та візією, а результати впливають на подальші рішення; чіткий план закриття прогалин у ресурсах, якщо такі є
	Коментар	

<p>Згода щодо розмежування між рішеннями на рівні Ради та на рівні менеджменту</p>	<p>Погано</p>	<p>Між Радою/її окремими членами та менеджментом часто виникають розбіжності щодо належного рівня залучення Ради до вирішення питань; CEO / персонал відчувають «мікроменеджмент» або «відсутність підтримки»; Рада відчуває себе відірваною від процесу</p>
	<p>Посередньо</p>	<p>Дебати, коли вони виникають, зазвичай стосуються поведінки одного/декількох членів; Рада/менеджмент відчувають, що потреба у швидких рішеннях або несподівані результати рішень трапляються частіше, ніж це необхідно</p>
	<p>Добре</p>	<p>Рада та менеджмент на високому рівні розуміють різницю між рішеннями Ради та управлінськими рішеннями; всі сторони вважають, що поточна модель загалом працює добре, але в недавній історії було кілька помітних несподіванок</p>
	<p>Чудово</p>	<p>Рада та менеджмент мають спільне розуміння своїх ролей (письмово або усно обговорено); всі сторони відчувають, що їхні думки почуті в процесі; часта взаємодія між генеральним директором та головою Ради забезпечує середовище «без несподіванок»</p>
	<p>Коментар</p>	

ВІДБІР, ОЦІНКА ТА РОЗВИТОК CEO		
Планування наступництва	Погано	Рада не має чіткого плану наступництва
	Посередньо	Рада проводить неформальні обговорення з CEO щодо наступництва та пошуку кандидатів до того, як виникне потреба у зміні CEO
	Добре	Рада має чітке бачення щодо наступництва та співпрацює з CEO для визначення внутрішніх кандидатів з лідерським потенціалом
	Чудово	Рада має чітке бачення щодо наступництва та активно співпрацює з CEO для визначення внутрішніх кандидатів та надання можливостей розвитку для 3-5 найкращих кандидатів, щоб «відшліфувати» їхні навички
	Коментар	
Оцінка та процес розвитку	Погано	Оцінювання є суб'єктивним і відбувається від випадку до випадку; більшість членів Ради не знайомі з процесом оцінювання чи зворотним зв'язком
	Посередньо	Оцінювання проводиться щорічно за заздалегідь узгодженими критеріями; члени Ради мають можливість зробити свій внесок у процес
	Добре	Оцінювання проводиться формально та щонайменше раз на рік за попередньо узгодженими критеріями; письмові повідомлення зворотного зв'язку підкріплюються винагородою для CEO
	Чудово	Оцінювання проводиться щонайменше раз на рік за заздалегідь визначеними критеріями; оцінювання включає 360°; зворотній зв'язок та самооцінку CEO. Письмовий зворотній зв'язок включає план розвитку навичок. Рішення про винагороду CEO посилює сприйняття результатів діяльності
	Коментар	
Процес пошуку (за необхідності)	Погано	Обмежене обговорення критеріїв для нового CEO; ролі/процес прийняття рішень нечіткі
	Посередньо	Обмежене обговорення критеріїв та плану пошуку CEO Радою; члени Ради відчують себе «виключеними» з процесу; розчарування якістю розглянутих кандидатів
	Добре	Формальні критерії та план обговорюються на засіданні Ради; розглядаються внутрішні та зовнішні кандидати, з'являється принаймні один сильний кандидат
	Чудово	Формалізовані критерії пошуку, очікування на перші 2 роки та план пошуку отримують широку підтримку Ради; внутрішні та зовнішні кандидати розглянуті, і може бути зроблений «справжній вибір» між кваліфікованими кандидатами
	Коментар	

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНІХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ		
Оцінка фінансових потреб	Погано	Немає чіткого розуміння прогалин у необхідних ресурсах
	Посередньо	Рада має часткове уявлення про необхідні ресурси, головним чином з дискусій щодо бюджету
	Добре	Рада розуміє прогалини в ресурсах, необхідних на наступний рік, та відчуває «відповідальність» за потреби, враховуючи потенційний вплив на поточні програми
	Чудово	Рада працює з менеджментом в рамках процесу стратегічного планування для розробки багаторічного бачення потреб у фінансуванні та компромісів, закладених у різних рівнях ресурсів; Рада відчуває значну відповідальність за досягнення поставлених цілей
	Коментар	
Індивідуальні благодійні внески в організацію	Погано	Фінансова підтримка окремих членів Ради є непостійною і часто не відповідає цілям, поставленим перед Радою; члени Ради не мають чіткого уявлення про колективні та індивідуальні очікування
	Посередньо	Фінансова підтримка членів Ради варіюється залежно від особи; деякі члени Ради роблять пожертвування стабільно; інші могли б робити більше/очікуються, що вони будуть робити більше; очікування щодо підтримки не були чітко зрозумілі до вступу в Раду
	Добре	Більшість членів Ради роблять регулярні внески на рівні, який від них очікують; Рада відповідає, але, як правило, не перевищує цілі «пожертвувач»
	Чудово	Всі члени Ради фінансово підтримують організацію, яка є пріоритетом для кожного члена Ради; Рада постійно досягає / іноді перевищує цілі «благодійних внесків»
	Коментар	
Участь у плануванні та проведенні фандрейзингу	Погано	Роль членів Ради у залученні коштів не є загальноприйнятною, а залучення до фандрейзингу є поодиноким випадком для кількох директорів
	Посередньо	Рада час від часу знайомить менеджмент з контактами для збору коштів, але систематичних зусиль не докладає
	Добре	Директори визнають відповідальність за фандрейзинг та працюють з менеджментом над розробкою плану фандрейзингу, а також з певною періодичністю знайомлять менеджмент з контактними особами
	Чудово	Рада та менеджмент розробляють чіткий план для досягнення цілей фандрейзингу; Рада представляє менеджерів потенційним донорам та керує фандрейзинговою діяльністю, коли це необхідно
	Коментар	

НАДАННЯ ЕКСПЕРТИЗИ ТА ДОСТУПУ ДЛЯ ПОТРЕБ ОРГАНІЗАЦІЇ		
Розуміння Радою необхідного доступу та впливу для підтримки цілей організації (наприклад, доступ до законодавчих органів, доступ до громади)	Погано	Тема доступу спеціально не обговорюється і не розглядається як джерело допомоги з боку Ради організації
	Посередньо	Розуміння Радою потреб у доступі ґрунтується на періодичних запитах від CEO; потреби здебільшого визначаються на основі реагування на поточні потреби
	Добре	Рада розуміє потреби на основі обговорень стратегічного планування з CEO / менеджерами, хоча конкретні плани або цілі взаємовідносин не визначені
	Чудово	Потреби в доступі та впливі базуються на стратегічному баченні цілей організації; потреби детально визначені, що дозволяє визначити значущі ролі для окремих директорів
	Коментар	
Спроможність Ради забезпечити доступ та необхідний вплив	Погано	Рада не відіграє жодної ролі у забезпеченні доступу чи впливу на потреби організації
	Посередньо	Рада забезпечує доступ та вплив епізодично, але багато потреб не задовольняються, або підтримка вважається малоцінною для організації
	Добре	Рада надає доступ до найбільш потрібних осіб та інституцій; доступ та вплив мають помірну цінність для організації
	Чудово	Рада активно просуває подальші цілі організації та часто є дуже впливовою у їх досягненні
	Коментар	
Розуміння Радою експертизи, необхідної для досягнення цілей організації, наприклад, фінансової, стратегічної, предметної експертизи	Погано	Тема експертизи спеціально не обговорюється та не розглядається як джерело допомоги Ради організації
	Посередньо	Розуміння Радою потреб в експертизі ґрунтується на періодичних запитах від CEO, потреби в основному визначаються на основі реагування на поточні потреби
	Добре	Рада розуміє потреби на основі обговорень стратегічного планування з CEO/менеджментом
	Чудово	Потреби в експертизі ґрунтуються на стратегічному баченні цілей організації; потреби детально визначені, що дозволяє визначити значущі ролі для окремих директорів
	Коментар	

ДОДАТОК 3. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

Здатність Ради надавати експертизу	Погано	Рада не розглядає надання експертних знань як життєво важливу роль і рідко пропонує допомогу
	Посередньо	CEO звертається до окремих осіб за допомогою; допомога, як правило, розглядається як помірна цінність для організації; існують певні розриви між наявними знаннями та потребами
	Добре	Члени Ради є волонтерами, отримують доступ до експертизи та можуть задовольнити більшість типових потреб; навички вважаються цінними для організації
	Чудово	Експертиза Ради відповідає більшості потреб та розглядається як джерело особливої цінності для організації
	Коментар	

РОЗБУДОВА РЕПУТАЦІЇ

Розуміння Радою цілей репутації та ролі, яку Рада може відігравати у побудові/покращенні репутації	Погано	Тема розбудови репутації не є пріоритетною і не обговорюється/не розглядається як роль Ради
	Посередньо	Репутаційні цілі розуміються нечітко, з незначною диференціацією послання між цільовими аудиторіями
	Добре	Рада розуміє ключові цілі та відмінності між цільовими спільнотами; план діяльності Ради здебільшого не розроблений
	Чудово	Потреби у розбудові репутації базуються на стратегічному баченні цілей організації; потреби детально визначені, що дозволяє визначити значущі ролі для окремих директорів
	Коментар	
Ефективність Ради у покращенні репутації організації у профільних спільнотах	Погано	Рада майже не відіграє жодної ролі у створенні/покращенні репутації організації у профільній спільноті
	Посередньо	Окремі члени Ради беруть участь у заходах спільноти, коли їх запрошують; ефективність діяльності Ради незрозуміла
	Добре	Існують прогалини по відношенню до деяких ключових аудиторій; ефективність членів Ради як будівничих репутації значно варіюється
	Чудово	Члени Ради активно працюють з людьми в громаді, щоб підвищити обізнаність та інтерес до організації; члени Ради вважаються дуже ефективними амбасадорами організації
	Коментар	

НАГЛЯД ЗА ФІНАНСОВИМИ ПОКАЗНИКАМИ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Роль Ради у фінансовому плануванні	Погано	Річні бюджети готуються з мінімальним вкладом з боку Ради
	Посередньо	Рада активно переглядає річний фінансовий план; інвестиційні цілі загалом зрозумілі, але не чітко доведені до відома менеджерів
	Добре	Рада розглядає та затверджує 3-5-річний фінансовий план; менеджери керуються затвердженою інвестиційною політикою
	Чудово	Активна участь Ради у підготовці/перегляді багаторічного фінансового плану призводить до активного обговорення розподілу ресурсів, планів фінансування та інвестиційних цілей у контексті стратегічних цілей
	Коментар	
Постійний моніторинг фінансової та інвестиційної діяльності	Погано	Спорадичний або нечастий перегляд результатів у порівнянні з бюджетом з обмеженими можливостями для своєчасного втручання; мало хто з членів Ради відчуває, що розуміє фінансові звіти
	Посередньо	Рада контролює фінансові звіти через певні проміжки часу (щомісяця або щокварталу); часто виникають відкриті питання, які потребують додаткового вивчення, або «несподівані результати»
	Добре	Рада регулярно контролює фінансові результати; менеджмент може відповісти на більшість запитань та вчасно і вдумливо реагує на більш складні запити; обговорення не настільки плідні, як хотілося б деяким членам Ради
	Чудово	Рада регулярно контролює фінансову звітність; ключові показники діяльності регулярно доповідаються всьому складу Ради; добре підготовлений менеджмент може пояснити відхилення та обговорити потенційні коригувальні дії; «ніяких сюрпризів» завдяки довірчій комунікації з менеджментом
	Коментар	

ДОДАТОК 3. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

Фідуціарна та інша регуляторна відповідність	Погано	Відсутність незалежного аудиту фінансових результатів або процесів; обмежене розуміння відповідності вимогам регуляторних органів
	Посередньо	Проведено незалежний аудит та обговорено його результати між Радою та аудитором; незначна участь Ради у забезпеченні відповідності вимогам регуляторних органів
	Добре	Незалежний аудит проводиться; результати обговорюються з Радою. Рада розглядає звіти до/від ключових регуляторних органів
	Чудово	Рада забезпечує своєчасний незалежний аудит результатів та внутрішніх процесів; Рада розуміє відповідність вимогам регуляторних органів; зворотній зв'язок від аудиторів/регуляторних органів формує основу плану вдосконалення, який контролюється Радою
	Коментар	
Роль Ради в управлінні ризиками	Погано	Відсутнє чітке розуміння та обговорення ризиків, з якими стикається організація
	Посередньо	Певне обговорення ключових ризиків та стратегій їх пом'якшення, але ці зусилля здебільшого носять ситуативний характер або є реакцією на певну подію і не охоплюють всі основні категорії ризиків
	Добре	Рада щорічно переглядає фінансові та інші ризики, а також політику їх зниження, але трапляються несподіванки щодо ризиків або прогалини в покритті
	Чудово	Рада щорічно переглядає потенційні джерела ризиків та плани їх зменшення; несподіванок або прогалин у покритті небагато
	Коментар	

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДЗВІТНОСТІ		
Залучення Ради до розробки показників ефективності	Погано	Виконання місії обговорюється нечасто і без попередньо визначених цілей
	Посередньо	Обговорення стратегії призводить до встановлення програмних цілей на рік. Більшість цілей зосереджені на рівнях активності (кількісних показниках)
	Добре	Рада працює з менеджментом над визначенням цілей на 1-3 роки; показники включають рівні активності та деякі показники ефективності або результативності
	Чудово	Рада працює з менеджментом над визначенням показників і цілей, що базуються на результатах, а також показниках ефективності; цілі встановлюються на 1-3 роки. Для визначення цілей використовуються показники діяльності порівнянних установ
	Коментар	
Процес моніторингу ефективності	Погано	Не існує формального процесу моніторингу діяльності організації
	Посередньо	Нечасте обговорення результатів діяльності та відсутність зворотного зв'язку зі стратегічним плануванням або оцінкою діяльності CEO
	Добре	Регулярне обговорення результатів діяльності у порівнянні з програмними цілями, але немає чіткого механізму зворотного зв'язку з стратегічним плануванням або оцінкою діяльності керівника
	Чудово	Рада регулярно відстежує та обговорює результати діяльності організації та використовує результати для формування стратегічного плану, розподілу ресурсів та оцінки діяльності керівника
	Коментар	

ДОДАТОК 3. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

Розуміння Радою підзвітності	Погано	Рада не вважає себе підзвітною жодній із зацікавлених сторін
	Посередньо	Обмежене обговорення підзвітності. Розбіжності у поглядах щодо ключових стейкхолдерів
	Добре	Обговорення Радою питань підзвітності відбувається у неструктурованому форматі, що призводить до консенсусу; обговорення не переходить у дії, наприклад, комунікації зі стейкхолдерами
	Чудово	Рада визначає основних стейкхолдерів та забезпечує їх ефективне інформування про результати діяльності
	Коментар	
Процес отримання та використання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін	Погано	Рада не має механізму отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів
	Посередньо	Зворотний зв'язок від зацікавлених сторін обмежується презентаціями персоналу або «основними моментами» / презентаціями / взаємодією з отримувачами послуг на засіданнях Ради; не всі зацікавлені сторони представлені
	Добре	Рада отримує позитивні та негативні відгуки від зацікавлених сторін, але вони носять епізодичний характер; Рада обговорює відгуки з керівником/персоналом та узгоджує напрямки вдосконалення
	Чудово	Рада має формальний процес (наприклад, комітет) для отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін без фільтрів з боку персоналу; Рада гарантує, що результати зворотного зв'язку від зацікавлених сторін використовуються для формування стратегії та розподілу ресурсів
	Коментар	

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РАДИ ДИРЕКТОРІВ		
Постановка цілей для Ради, як продовження стратегічного планування	Погано	Для Ради не існує конкретних цілей
	Посередньо	Рада трансформує стратегічний план у цілі в ситуативному порядку і не розподіляє обов'язки між комітетами Ради
	Добре	Рада трансформує стратегічний план у цілі лише у певних категоріях, таких як фандрейзинг
	Чудово	Рада трансформує стратегічний план організації в набір конкретних цілей для Ради та її комітетів, включаючи часові рамки та необхідну кадрову підтримку
	Коментар	
Оцінка ефективності роботи Ради відповідно до поставлених цілей	Погано	Рада не проводить оцінку своєї діяльності щодо досягнення цілей
	Посередньо	Рада неформально оцінює свою діяльність за основними цілями
	Добре	Рада формально оцінює свою діяльність щодо досягнення основних цілей, але не існує механізму зворотного зв'язку для покращення роботи Ради
	Чудово	Рада оцінює свою діяльність відповідно до поставлених цілей та використовує отриманий досвід для розробки планів щодо підвищення ефективності роботи
	Коментар	

ДОДАТОК 3. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

Процес оцінювання окремих директорів	Погано	Процедура оцінювання діяльності окремих членів відсутня
	Посередньо	Оцінювання окремих директорів відбувається неформально в рамках процесу переобрання. Оцінювання є поверхневим, і здається, що Рада має багато «сухоюстю»
	Добре	Створено комітет Ради, який оцінює роботу кожного члена Ради під час переобрання на посаду; більшість членів Ради вважаються цінними учасниками процесу управління організацією
	Чудово	Комітет Ради періодично оцінює роботу кожного директора та спільно обговорює, як допомогти директору зробити свій внесок в організацію; низька колективна толерантність до директорів, які не беруть активної участі в управлінні організацією та не підтримують її
	Коментар	
Розробка плану покращення роботи Ради з перспективою на певний період часу	Погано	Обговорення Радою власної діяльності є дуже обмеженим та здебільшого неструктурованим процесом
	Посередньо	Неформальний процес оцінки діяльності Ради здебільшого керується CEO /головою Ради, а план покращення діяльності Ради не є широко відомим директорам
	Добре	Рада організовує перегляд результатів своєї діяльності кожні кілька років; керівництво Ради, як правило, має план покращення результатів діяльності
	Чудово	Формальний процес (наприклад, щорічна самооцінка) призводить до розробки чіткого плану вдосконалення; Рада колективно володіє темою підвищення своєї цінності для організації
	Коментар	

РОЗДІЛ 2: УСВІДОМЛЕННЯ ВАЖЛИВОСТІ ОБОВ'ЯЗКІВ НА НАСТУПНІ 1-3 РОКИ

Рада неприбуткової організації створює додаткову цінність, беручи на себе кожен з дев'яти визначених обов'язків; однак, Ради рідко мають час, щоб зосередитися на всіх обов'язках. Ефективні неприбуткові організації визначають пріоритети своєї діяльності залежно від контексту організації. Заповнюючи цей розділ, будь ласка, оберіть ті сфери потенційної уваги Ради, які є найбільш необхідними протягом наступних 1-3 років, щоб забезпечити успіх організації у виконанні її місії.

Наскільки важливо вашій Раді зосередитися на наступних аспектах:	Пріоритет		
	Низький	Середній	Високий
Роз'яснення місії та візії організації			
Вирішення ключових стратегічних або програмних питань (будь ласка, визначте проблеми нижче)			
Підготовка (або заміна) CEO			
Формування фінансових ресурсів, необхідних для підтримки стратегії			
Надання експертизи або можливості доступу для підтримки пріоритетів організації (будь ласка, визначте пріоритети нижче)			
Побудова/покращення репутації організації серед ключових стейкхолдерів/спільноти (будь ласка, визначте цільові групи стейкхолдерів/спільноти нижче)			
Нагляд за фінансовими показниками та забезпечення адекватного управління ризиками			
Оцінка результатів діяльності відповідно до місії та ключових програмних пріоритетів			
Покращення продуктивності Ради			

Будь ласка, додайте коментарі, щоб пояснити свої відповіді або визначити додаткові потреби: _____

РОЗДІЛ 3: ФАКТОРИ, ЩО СПРИЯЮТЬ ПІДВИЩЕННЮ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РАДИ ДИРЕКТОРІВ

РОЗМІР І СТРУКТУРА		
Розмір Ради	Погано	Рада або занадто мала, що створює багато роботи для її членів або недостатнє охоплення ключових обов'язків, або занадто велика, щоб сформувану згуртовану групу; Рада не розглядала розмір як питання, що потребує вирішення
	Посередньо	Розмір Ради значною мірою є спадщиною минулих рішень; існує дисбаланс у робочому навантаженні та/або охопленні ролей у Раді
	Добре	Хоча це не є предметом обговорення, розмір Ради в основному адекватно відповідає потребам Ради
	Чудово	Рада відкрито обговорює питання чисельного складу, і багато директорів вважають, що поточний склад є адекватним та збалансованим. Чітко простежуються: <ul style="list-style-type: none"> • Розподіл ролей • Згуртованість серед членів • Рівне робоче навантаження
	Коментар	
Виконавчий комітет (якщо він існує)	Погано	Виконавчий комітет діє як де-факто Рада, що має тенденцію до деморалізації інших членів Ради
	Посередньо	Виконавчий комітет існує, хоча його роль не всі члени Ради чітко розуміють; з'являється відчуття, що виконавчий комітет може виходити за межі своїх повноважень
	Добре	Виконавчий комітет має чітку роль, добре розуміється та підтримується всіма членами Ради; цінність виконавчого комітету як ресурсу не повністю використовується організацією
	Чудово	Виконавчий комітет має чітку роль, добре розуміється та підтримується всіма членами Ради; слугує цінним ресурсом для голови Ради та CEO в управлінні організацією, а також у покращенні загальної ефективності роботи Ради
	Коментар	

Структура комітетів. Мета комітетів Положення про комітети	Погано	Структура комітетів відповідає «профайлам» їх членів, а не організаційні пріоритети; положення нечіткі або не відрізняються від документів щодо функцій персоналу
	Посередньо	Комітети логічно організовані та відображають пріоритети організації, але лише деякі з них мають чіткі цілі та положення
	Добре	Більшість постійних комітетів мають чіткі положення та відображають пріоритети організації, за деякими винятками
	Чудово	Структура комітетів чітко розроблена з чіткими положеннями навколо пріоритетів організації; Рада ефективно використовує поєднання спеціальних та постійних комітетів для досягнення цілей
	Коментар	
Механізми посилення зв'язків з організацією, окрім членства в Раді директорів	Погано	Механізми посилення зв'язків з організацією поза межами Ради не розглядалися, хоча деякі члени організації вбачають у них потенційні вигоди
	Посередньо	Організація має опції членства в неуправлінських Радах, але існує значна плутанина в розподілі ролей, або опції не відповідають поставленим цілям
	Добре	Механізми впроваджені, але ефективність або охоплення ключових груп є різною
	Чудово	Рада має ефективні структури/механізми членства, такі як дорадчі групи з чітко визначеними ролями, або такі варіанти були розглянуті та відхилені як непотрібні
	Коментар	

СКЛАД		
Розуміння складу Ради, необхідного для досягнення цілей організації	Погано	Мало обговорюються бажані навички/характеристики членів Ради; як наслідок, склад Ради виглядає як результат випадкових розмов/ініціатив
	Посередньо	Обговорювані потреби здебільшого стосуються того, як ми можемо залучити більше великих донорів. Існують значні прогалини у навичках, необхідних членам Ради
	Добре	Процес визначення потреб Ради не настільки сильний, як міг би бути, але здебільшого прогалин існує небагато
	Чудово	Систематичний процес визначення необхідних навичок Ради керується стратегічним планом; прогалини розуміються та узгоджуються усіма членами Ради; більшість нових членів Ради, здається, «добре відповідають нашим потребам»
	Коментар	
Процес та критерії відбору кандидатів	Погано	Процес відбору є несистематичним; Рада в основному реагує на пропозиції кількох членів Ради/ CEO
	Посередньо	Існує формальний процес для визначення та розвитку потенційних членів. Пул кандидатів, як правило, є вузьким, існує відчуття, що інші Ради в регіоні залучають сильніший пул директорів
	Добре	Існує формальний процес відбору кандидатів з чіткими критеріями; Рада має великий список потенційних кандидатів, але «конвертує» менший відсоток кандидатів, ніж хотілося б
	Чудово	Формалізований процес з чіткими критеріями оцінки; вся Рада звертається до потенційних членів з широкого кола джерел; процес рекрутингу є безперервним та розрахованим на багато років; нові члени розглядаються як чудове доповнення до складу Ради
	Коментар	

Різноманітність у Раді директорів	Погано	Різноманітність не є темою для обговорення, і немає матеріального представлення потенційно корисних джерел різноманітності
	Посередньо	Погляд Ради на різноманіття не відповідає потребам організації, і Рада не досягла бажаного складу
	Добре	Рада розуміє типи необхідного різноманіття, має план досягнення бажаного різноманіття та знаходиться на шляху до його виконання
	Чудово	Рада розуміє типи різноманіття, необхідні для організації, та цінність різноманіття; поточне різноманіття у складі Ради є адекватним її меті
	Коментар	
Обмеження строку повноважень	Погано	Чіткої політики щодо обмеження строку повноважень не існує
	Посередньо	Політика щодо обмеження строку повноважень існує, але Рада має тенденцію перепризначати поточних членів, доки не буде досягнуто граничного строку повноважень
	Добре	Хоча обмеження терміну повноважень здебільшого працює, існують винятки, що пояснюються або потребою в нових членах, або бажанням утримати кількох виняткових давніх членів. Директори, які звільняються, часто «втрачаються» для організації
	Чудово	Обмеженням строку перебування на посаді ефективно збалансовані: <ul style="list-style-type: none"> • Потреба в нових членах / навичках • Утримання цінних директорів Існують механізми для забезпечення подальшої участі високопродуктивних членів Ради, які йдуть на пенсію
	Коментар	
Орієнтація нових членів	Погано	Відсутня формальна орієнтація для нових членів
	Посередньо	Формальна орієнтація існує, але не охоплює ключові теми; нові директори відчують себе бажаними гостями, але їм потрібен час, щоб увійти в курс справи
	Добре	Ефективна формальна орієнтація охоплює ключові теми, але не дає можливості привітати/вислухати нових директорів. Початкові ролі нових директорів іноді не мають сенсу / не надихають нових членів
	Чудово	Процес формальної орієнтації охоплює ключові теми (місія, організація, фінанси, обов'язки директорів); призначення в комітети вітається новими директорами, які швидко стають ефективними членами Ради
	Коментар	

ЛІДЕРСТВО (ГОЛОВА РАДИ ТА ГОЛОВИ КОМІТЕТІВ)		
Процес прийняття рішення стосовно того, хто очолює Раду та на який термін	Погано	Не існує чіткого процесу обрання керівництва та/або більшість членів не знають процесу обрання
	Посередньо	Процес відбору/переходу керівництва в Раді та комітетах існує; в Раді існує певна плутанина щодо процесу, критеріїв відбору або термінів перебування на посаді керівника
	Добре	Існує процес відбору керівництва на рівні Рад та комітетів, хоча критерії відбору не сформульовані. Очікувана тривалість перебування на керівних посадах не визначена
	Чудово	Існує чіткий, зрозумілий та прийнятний процес відбору та зміни керівництва Ради та комітетів. Рішення керівництва Ради покращують ефективність роботи організації
	Коментар	
Планування наступництва та розвиток лідерів Ради директорів	Погано	Відсутній процес (формальний чи неформальний) для виховання наступного покоління лідерів Ради
	Посередньо	Наступне покоління лідерів ще не визначене нинішніми лідерами. Рішення щодо наступництва призводять до необхідності багато вчитися на робочому місці
	Добре	Майбутні лідери визначені та мають можливість очолити організацію. Більшість переходів вважаються доречними та своєчасними
	Чудово	Впроваджено процес визначення та розвитку лідерів Ради; при призначеннях в комітетах застосовується ротація щоб дати членам Ради досвід та можливість бути лідерами; Рада має багатий набір майбутніх лідерів
	Коментар	
Якість відносин керівництва з CEO/ключовим персоналом	Погано	Робочі стосунки керівництва з CEO є напруженими
	Посередньо	Голова Ради має добрі стосунки з CEO, хоча стосунки з менеджментом недостатньо розвинуті; голови комітетів взаємодіють з CEO та персоналом не дуже часто та ефективно
	Добре	Голова Ради має ефективні відносини з CEO та ключовими менеджерами, хоча на рівні комітетів якість взаємовідносин варіюється
	Чудово	Керівництво Ради має ефективні робочі відносини з CEO та ключовим менеджментом
	Коментар	

ПРОЦЕСИ		
Якість підготовки	Погано	Календар засідань на рік та порядок денний окремих засідань не складаються вчасно; Рада отримує матеріали під час засідань
	Посередньо	Календар засідань складено, хоча очікуваний зміст не включено; Рада отримує порядок денний та деякі матеріали до засідання; матеріали не належної якості для підготовки Ради; потрібен додатковий час для проведення засідань, щоб ввести Раду в курс справи
	Добре	Рада вчасно отримує порядок денний та матеріали до окремих засідань; Річний календар передбачає достатній час для попереднього перегляду/розгляду ключових рішень
	Чудово	Календар засідань складено та розповсюджено на рік; порядок денний окремих засідань розсилається заздалегідь із зазначенням очікуваного фокусу / питань найвищого значення для розгляду Радою; Рада отримує якісні довідкові матеріали задовго до засідань та приходять на них підготовленими
	Коментар	
Ефективні процеси проведення засідань	Погано	Засідання часто починаються пізно і тривають довго; більшість часу витрачається на презентації для Ради без достатнього часу на дебати та обговорення
	Посередньо	Засідання починаються та закінчуються вчасно, хоча структура порядку денного зводиться до «CEO, покажи та розкажи»; значні дебати Ради з питань, які не є очікуваними чи бажаними
	Добре	Значна частина порядку денного – це «CEO, покажи і розкажи»; Рада має певний час для дебатів, але дискусії часто обриваються через брак часу. Деякі члени не долучаються до обговорення, хоча могли б
	Чудово	Засідання починаються та закінчуються вчасно, а час розподіляється таким чином, щоб забезпечити обговорення всіх важливих питань; мінімум «показухи» з боку CEO / менеджменту; більшість часу приділяється обговоренню та дебатам з важливих питань. Члени Ради відчують, що вони залучені до роботи, а їх внесок цінується
	Коментар	

ДОДАТОК 3. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ САМООЦІНКИ

Задоволення та пристрась	Погано	Рада розглядає засідання як рутинну роботу; члени Ради не спілкуються ні до, ні після засідань
	Посередньо	Засідання Ради переважно зосереджені на роботі та не мають можливостей для побудови дружніх стосунків та зв'язку з місією; члени Ради не заперечують проти того, щоб час від часу пропускати засідання
	Добре	Засідання Ради в основному продуктивні та цікаві; робляться спроби включити в них заходи, спрямовані на побудову дружніх стосунків та зв'язку членів Ради з місією; відвідуваність, як правило, висока
	Чудово	Взаємодія з Радою продуктивна та приємна; добре поєднуються робочі та «соціальні» заходи, включаючи ефективні зусилля, спрямовані на залучення членів Ради до місії (наприклад, візити на об'єкти); члени Ради не люблять пропускати засідання
	Коментар	

Додаткові коментарі:

Додаток 4.

ПРИКЛАД ПЛАНУ ДІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ
САМООЦІНКИ РАДИ ДИРЕКТОРІВЗРАЗОК ПЛАНУ ДІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ
ДІЯЛЬНОСТІ РАДИ ДИРЕКТОРІВ¹

Цей План дій підсумовує основні результати оцінки ради ABC та обговорення висновків на засіданні ради 10 жовтня 2018 року. Він призначений, насамперед, як дорожня карта, якою Рада буде користуватися протягом наступних 12-18 місяців для реалізації заходів, розроблених за результатами обговорення оцінки ради, щоб утримувати ці ініціативи на належному рівні.

Тема	Дії	Відповідальні	Кінцева дата
Ознайомчі матеріали Ради, які готуються до засідання	<p>Зміни, які повинні бути внесені до ознайомчих документів, які готуються перед засіданнями Ради:</p> <ul style="list-style-type: none"> Впровадження коротких резюме, які окреслюють бізнес-обґрунтування для ключових питань порядку денного та пропозицій на 1-3 сторінках Додавання «додаткових документів» (несуттєвих, але цікавих документів, які зазвичай включаються до ознайомчих документів для попереднього читання) у вигляді посилання, з якого члени Ради можуть вибрати ті з них, які вони бажають побачити або отримати, якщо такі є Постійна робота над подальшим впорядкуванням та покращенням документів Ради (усунення галузевих абревіатур, жаргонізмів тощо) 	Корпоративний секретар (КС) у співпраці з головою Ради, CEO та виконавчою командою	Деякі зміни мають бути впроваджені до 15 грудня, 2018 року; інші – протягом наступних 6 місяців
	Документи для попереднього ознайомлення надаються директорам за 5 днів до засідання Ради (окрім виняткових обставин)	CEO і КС	Засідання 15 грудня 2018 року і наступні
	Пункт порядку денного Ради, присвячений розгляду змін, внесених до поданих на Раду матеріалів, та обговоренню подальших покращень, якщо такі є	Голова Ради; КС; всі члени Ради	Засідання 12 липня 2019 року

1 Джерело: Appendix B-1: Sample Board Evaluation Action Plan, Appendix B-2: Sample Board Evaluation Action Plan // Beverly A. Behan. Board and Director Evaluations: Innovations for 21st Century Governance Committees. Board Advisor, LLC, 2021. P. 61-67.

<p>Планування наступництва CEO</p>	<p>Обговорення та розробка критеріїв для наступного CEO та розробка проекту графіку ключових етапів процесу планування наступності CEO, що відображають ці критерії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Графік та ключові кроки для підготовки наступника (внутрішній наступник), включаючи тривалий період стажування з нинішнім CEO • Графік прийняття рішення та ключові кроки для підготовки наступника (зовнішній наступник), включаючи міжнародний пошук 	<p>Голова ради і HR-комітет у співпраці з CEO</p>	<p>Обговорення на засіданнях HR-комітету 18 грудня, 3 лютого та 6 квітня 2019</p> <p>Обговорення з повним складом Ради на засіданні 12 липня 2019</p>
<p>Планування наступництва виконавчого керівництва</p>	<p>Огляд кадрового резерву/готовності керівних кадрів на ключові керівні посади (включаючи президентів дочірніх компаній) з CEO та HR-директором</p>	<p>Голова HR-комітету, CEO та HR-директор</p>	<p>Розгляд HR-комітетом на засіданні 6 квітня 2019 року; розгляд повним складом Ради на засіданні правління 12 липня 2019 року</p>
<p>Засідання Ради</p>	<p>Вжиті заходи для впорядкування оновлень голови Комітету шляхом обмеження цих оновлень до 2 основних слайдів</p>	<p>Голови комітетів, голова Ради</p>	<p>Засідання Ради 15 грудня 2019; усі наступні засідання</p>

ЗРАЗОК ПЛАНУ ДІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ
ДІЯЛЬНОСТІ РАДИ ДИРЕКТОРІВ

Розроблено на основі дискусії щодо оцінки Ради 24 травня 2019 року

<p>Підбір директорів</p>	<p>До кінця року призначити щонайменше 2 нових членів Ради, які разом принесуть наступні навички/експертизу до Ради АВС:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Досвід/потенціал лідерства в Раді директорів • Галузевий досвід • Міжнародний/глобальний досвід ведення бізнесу • Технологічний досвід/підготовка <p><i>Основна відповідальність:</i> Комітет з призначень та корпоративного управління</p> <p><i>Термін виконання:</i> До 31 грудня 2019 року</p>
<p>Управління засіданнями Ради</p>	<p>Розробити та впровадити використання Щорічного календаря Ради, який включає всі основні питання щодо дотримання нормативних вимог для корпорації АВС протягом року.</p> <p><i>Основна відповідальність:</i> головний юрисконсульт</p> <p><i>Термін виконання:</i> розроблено та доопрацьовано до 1 липня 2019 року.</p> <p>Включити лист голови Ради на початку кожного пакету документів для засідання Ради</p> <p><i>Основний відповідальний:</i> голова Ради директорів</p> <p><i>Термін виконання:</i> вже включено до пакету від 14 липня 2019 року; у процесі виконання</p> <p>Проведення управлінських перевірок перед засіданнями Ради до кінця 2019 року</p> <p><i>Основна відповідальність:</i> HR-директор (співпраця з CEO та головний юрисконсульт)</p> <p><i>Термін виконання:</i> вже виконується</p> <p>Проведення одного засідання ради директорів щороку на виробничих потужностях АВС</p> <p><i>Основна відповідальність:</i> CEO</p> <p><i>Термін виконання:</i> внесено до річного календаря Ради. Перше візне засідання правління має відбутися до 31 грудня 2019 року</p>

<p>Ознайомчі матеріали Ради, які готуються до засідання</p>	<p>Розробка резюме для кожного пакету матеріалів (максимум 1-2 сторінки), що стосуються питання порядку денного засідання ради, яке відображає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • цілі презентації для ради; • 3-4 найважливіші речі, які рада повинна знати про це питання, включаючи червоні прапорці – питання, що викликають найбільше занепокоєння/ризик; • 2-3 ключові дилеми, що виникають у зв'язку з даним питанням. <p><i>Основна відповідальність:</i> CEO, головний юристконсульт, HR-директор у координації з усіма керівниками, які виступають на засіданні.</p> <p><i>Термін виконання:</i> розпочнеться на засіданні ради 14 липня 2019 року; у процесі виконання</p>
<p>Лідерство в Раді</p>	<p>Голова повинен ініціювати щорічні бесіди з кожним директором – зустрічі віч-на-віч без порядку денного, що проводяться за обідом/вечерею для широкого обговорення питань діяльності ради та корпоративних питань.</p> <p><i>Основна відповідальність:</i> голова Ради.</p> <p><i>Термін виконання:</i> зустрічі мають бути заплановані та проведені протягом 2019 року і завершені до 31 грудня 2019 року. Якщо це буде визнано доцільним, це стане постійним щорічним процесом</p>
<p>Планування наступності CEO та виконавчого керівництва</p>	<p>Розробити довгостроковий план наступності CEO, який включає в себе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Щорічні огляди талантів (1/2 дня HR-комітет) • Оцінювання внутрішніх кандидатів відповідно до профілю CEO та створення планів розвитку • Аналіз кадрового потенціалу • Зовнішній огляд талантів <p><i>Основна відповідальність:</i> голова HR-комітету</p> <p><i>Термін виконання:</i> має бути завершено до 31 грудня 2019 року</p>
<p>Програма адаптації директорів на посаді</p>	<p>Додати більше структури до програми адаптації діючих директорів відповідно до рекомендацій на сторінці 10 Звіту про оцінку діяльності Ради.</p> <p><i>Основна відповідальність:</i> головний юристконсульт, HR-директор</p> <p><i>Термін виконання:</i> програма має бути перероблена до 1 вересня 2019 року, щоб її можна було використовувати з новими членами Ради у другій половині 2019 року та/або на початку 2020 року</p>

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ МАТЕРІАЛІВ, ЛІТЕРАТУРИ

1. Baldacchino P. J., Camilleri A., Schembri B., Grima S., Thalassinos E.I., «Performance Evaluation of the Board of Directors in Listed Companies: A Small State Perspective», International Journal of Finance, Insurance and Risk Management Volume X, Issue 1, 2020 // https://econpapers.repec.org/article/ersijfirm/_3a10_3ay_3a2020_3ai_3a1_3ap_3a99-119.htm
2. Behan B.A. «Board and director evaluations». Board Advisor LLC, New York, 2021. (Інформація про видання <https://boardadvisor.net/our-services/board-director-evaluations/>)
3. EY Center for Board Matters, «How boards are strengthening their self-assessments and related disclosures», 2021 // <https://www.weob.org/assets/docs/ey-cbm-how-boards-are-strenghtening-their-self-assessments-and-related-disclosures.pdf>
4. Fenwick M., Vermeulen Erik P. M. «Evaluating the Board of Directors: International Practice», ECGI, 2018 // https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/finalfenwickvermeulen.pdf
5. Gregory H.J. «Rethinking Board Evaluation», Practical Law: The Journal. Chicago: Sidley Austin LLP, 2015. // https://www.sidley.com/-/media/publications/march15_thegovernancecounselor.pdf
6. Jurdant F., Tyler A., Vermeulen E. «Board Evaluation Overview of International Practices», OECD, 2018 // <https://web-archiv.oe.cd.org/2018-10-02/494906-Evaluating-Boards-of-Directors-2018.pdf>
7. Klemash S., Doyle R., Smith J.C. «Effective Board Evaluation», EY Center for Board Matters, 2018 // <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/10/26/effective-board-evaluation/>

8. Moats M.C., Robinson C., DeNicola P. «Individual director assessments», PWC Governance Insights Center, 2023 // <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/assets/pwc-individual-director-assessments.pdf>
9. OnBoard, 2022 Board Effectiveness Survey «Building a technological bridge from increased engagement to strategic excellence» // <https://www.onboardmeetings.com/resources/2022-survey/>



ПРОФЕСІЙНА
АСОЦІАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ



УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ

ПРОФЕСІЙНА АСОЦІАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

ПАКУ – це об'єднання професіоналів, яке відіграє важливу роль у впровадженні найкращих світових практик корпоративного управління в Україні. Як центр знань і експертизи, ПАКУ збирає та поширює передовий досвід у цій сфері, сприяючи підвищенню стандартів управління у державних і приватних компаніях. Важливим елементом діяльності асоціації є створення **платформи для професійного та кар'єрного розвитку**, де фахівці можуть здобути необхідні знання та навички для успішної кар'єри у сфері корпоративного управління. ПАКУ встановлює **високі стандарти навчання**, об'єднуючи талановитих фахівців і бізнес-спільноту, що сприяє їхньому подальшому зростанню.

Одним із ключових принципів асоціації є **етичне лідерство**: ПАКУ впроваджує стандарти, що відображають принципи доброчесності, відповідальності, професійності та незалежності в корпоративному управлінні. Також важливим напрямком діяльності є сприяння міжнародній взаємодії, що допомагає Україні інтегруватися в глобальний корпоративний світ і досягти міжнародних стандартів управління.

Місія ПАКУ полягає в об'єднанні професіоналів задля впровадження в Україні найкращих практик корпоративного управління, притаманних сучасним конкурентоспроможним економікам, що сприятиме стійкому розвитку держави.

УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Інститут є однією з провідних навчальних, дослідницьких та консультативних організацій у сфері корпоративного управління України. З моменту свого заснування **Інститут** на підставі Договору про співпрацю є **навчально-методичним та дослідницьким центром ПАКУ**.

Засновником Інституту є автор цього видання Олександр Окунєв.

Мета діяльності Інституту – надати допомогу керівникам бізнесу – власникам, членам наглядових рад, виконавчим директорам, іншим менеджерам – у вирішенні проблем корпоративного права й управління, з якими вони стикаються у власній діяльності.

Продукти Інституту – дослідження; навчальні програми «Корпоративний директор» та «Корпоративний секретар»; широкий спектр консультаційних проектів; «Пакет інформаційного забезпечення фахівця корпоративного управління».

Фахівці Інституту допоможуть Вашій Раді підготувати та провести самооцінку, обговорити її результати, скласти План дій по вдосконаленню діяльності Ради, підготувати інформацію про самооцінку для різних груп стейкхолдерів.

Іншим видом консультування є зовнішня оцінка Ради, під час якої незалежні експерти не тільки виставлять бали за погодженою методикою, дадуть власникам бізнесу обґрунтовані висновки щодо ефективності Ради, її комітетів та окремих директорів, а й допоможуть спланувати заходи, спрямовані на те, щоб зробити Раду максимально успішною.

КОНТАКТИ:

Олександр ОКУНЄВ

Голова Ради директорів

Професійна асоціація корпоративного управління

тел. +380 44 228 87 59

моб. +380 68 228 87 59

email: o.okuniev@cgpa.com.ua

КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ IFC У СФЕРІ ESG

Принципи екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) лежать в основі сталого, довгострокового успіху компаній і приватних інвестицій. Неналежні практики ESG призводять до зовнішніх витрат для бізнес-операцій, негативного впливу на навколишнє середовище та суспільства, що зрештою негативно впливає на репутацію компанії. Це призводить до відсутності довіри інвесторів і критики з боку громадянського суспільства та інших стейкхолдерів.

IFC є світовим лідером на ринку ESG і має експертні знання та великий досвід вирішення проблемних питань ESG в країнах, що розвиваються. Використовуючи комплексний підхід, консультативні послуги IFC у сфері ESG допомагають компаніям, фінансовим установам, регуляторам, біржам і ринковим посередникам комплексно реагувати на численні ризики в усьому спектрі питань ESG, нарощувати власний потенціал і спроможність, та усувати перешкоди для інвестицій, пов'язані з аспектами ESG. Наші рекомендації узгоджені та відповідають [стандартам IFC з питань ESG](#).

До складу нашої команди консультантів з питань ESG входять експерти з екологічного, соціального та корпоративного управління, які мають міжнародний досвід і глибокі знання щодо конкретних галузей економіки. Вони надають консультативні послуги, що враховують індивідуальні особливості компаній і місцевий контекст, використовуючи свій досвід застосування [методології корпоративного управління IFC](#) і [стандартів діяльності IFC](#) в межах інвестиційних операцій IFC.

ЩО МИ РОБИМО

Консультаційні послуги IFC з питань ESG включають:

- Підтримку регуляторів у розробленні національних концепцій / нормативно-правової бази з питань ESG.
- Розвиток потенціалу і спроможності місцевих посередників, включно з галузевими асоціаціями та консультантами, для просування, навчання та консультування з питань сталого розвитку та ESG.
- Надання підтримки компаніям і фінансовим установам за допомогою широкого спектру послуг, включно з діагностикою, оцінкою, аналізом ESG, оцінкою кумулятивного впливу у сфері ESG, платформами взаємодії з різними групами стейкхолдерів і спільним розробленням планів дій з питань управління.

ПАРТНЕРИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ

IFC реалізує свої комплексні програми ESG у партнерстві з партнерами у сфері розвитку. Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань є програмним партнером IFC, який підтримує інтегровані ініціативи з питань ESG у багатьох країнах і в усіх регіонах. IFC також отримує підтримку від інших партнерів у сфері розвитку для реалізації проєктів у конкретних країнах або регіонах.

КОНТАКТИ:

Керолайн БРАЙТ

Регіональна керівниця
Консультаційні послуги з питань ESG
у країнах Європи, Центральної Азії,
Близького Сходу та у Пакистані
cbright@ifc.org

Юлія ХОЛОДКОВА

Координаторка програми IFC
з питань ESG у країнах
Східної Європи
та Центральної Азії
yholodkova@ifc.org

САМООЦІНКА НАГЛЯДОВОЇ РАДИ

ПРАКТИЧНЕ КЕРІВНИЦТВО



ПРОФЕСІЙНА АСОЦІАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

01001, М. КИЇВ, ВУЛ. ВОЛОДИМИРСЬКА, 23

ТЕЛ.: +380 44 228 87 59

МОБ.: +380 68 228 87 59

E-MAIL: INFO@CGPA.COM.UA

WWW.CGPA.COM.UA

