



**Діяльність
Професійної асоціації
корпоративного управління
2023-2024**

ЗМІСТ

СПІВПРАЦЯ З ДЕРЖАВНИМИ УСТАНОВАМИ, МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ, ІНШИМИ ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	3
НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ З ЦІННИХ ПАПЕРІВ ТА ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ (НКЦПФР)	3
ФОНД ДЕРЖАВНОГО МАЙНА УКРАЇНИ (ФДМУ)	3
МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	4
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ	6
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ (НАЗК)	6
СПІВПРАЦЯ З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	7
НАЦІОНАЛЬНИЙ ДЕПОЗИТАРІЙ УКРАЇНИ (НДУ)	7
АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	8
НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕЄСТР КОРПОРАТИВНИХ ДИРЕКТОРІВ ПАКУ	9
МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ	10
ESODa	10
МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА КОРПОРАЦІЯ (IFC)	10
ЦЕНТР МІЖНАРОДНОГО ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА (CIRE)	10
ПОСОЛЬСТВО США В УКРАЇНІ	11
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА РОЗВИТКУ (ЄБРР)	11
ПУБЛІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ	12
СТАТТІ	12
ВИДАННЯ	13
ЗАХОДИ ТА НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ	15
ВЕБІНАРИ	15
КРУГЛІ СТОЛИ	16
ЗУСТРІЧІ ВИПУСКНИКІВ ПРОГРАМИ «КОРПОРАТИВНИЙ ДИРЕКТОР»	17
VI МІЖНАРОДНИЙ ФОРУМ КОРПОРАТИВНИХ ДИРЕКТОРІВ	18
НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ З КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ	20
ПРОГРАМА «УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ: ВІД СТАРТАПУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ»	20
ДОПОМОГА ЗСУ ТА ПОСТРАЖДАЛИМ ВІД ВІЙНИ	21
ПАКУ В СОЦМЕРЕЖАХ, САЙТ АСОЦІАЦІЇ (2023-2024)	22
FACEBOOK	22
YOUTUBE	22
ВЕБСАЙТ CGPA.COM.UA	23

Співпраця з державними установами, місцевими органами влади, іншими державними організаціями та комунальними підприємствами

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України (НКЦПФР)

Представники ПАКУ Олександр Окунев, Євген Петрик та Олена Ступак регулярно брали участь у засіданнях Комітету з питань функціонування емітентів та корпоративного управління та Комітету з питань стратегії розвитку та економічного аналізу фондового ринку НКЦПФР, на яких за 2023-2024 роки було розглянуто і затверджено зі змінами і пропозиціями 10 проєктів рішень регулятора.

Правовий комітет ПАКУ надав письмові конструктивні пропозиції до 5 проєктів рішень регулятора.

Експерти ПАКУ разом з експертами IFC взяли участь у розробці проєкту Вимог до корпоративного секретаря акціонерного товариства, його обговоренні та консультуванні представників Робочої групи НКЦПФР.

У червні 2023 р. ПАКУ спільно з НКЦПФР та IFC провели онлайн-обговорення проєкту вимог до корпоративного секретаря акціонерного товариства. У заході взяли участь 220 представників українських компаній. А вже у жовтні 2023 року ПАКУ за підтримки НКЦПФР провела онлайн-інтерактив за участю голови Ради директорів ПАКУ Олександра Окунева та члена НКЦПФР Максима Лібанова, під час якого спікери відповідали на запитання учасників щодо запровадження положень Вимог до корпоративного секретаря. У заході взяло участь понад 260 представників українських компаній державного та приватного секторів, державних установ.

Фонд державного майна України (ФДМУ)



28 липня 2023 року підписано Меморандум про співпрацю між ПАКУ та ФДМУ. Сторони в межах цього Меморандуму домовились вживати спільних зусиль з метою організації співпраці та координації дій, що направлені на розвиток та удосконалення корпоративного управління, імплементації загальноприйнятих міжнародних стандартів корпоративного управління суб'єктів господарювання державного сектору економіки, управління якими здійснює ФДМУ; об'єднання зусиль у виборі та побудові надійних та ефективних інструментів реалізації корпоративних прав, що належать державі у статутних капіталах суб'єктів господарювання, управління якими здійснює ФДМУ.

Представники Ради директорів ПАКУ та члени Асоціації взяли участь у круглому столі ФДМУ «Трансформація системи корпоративного управління», на якому однією з ключових тем обговорення стало створення прозорості та конкурентоспроможної системи підбору керівників.



Реформування системи кадрового відбору стане одним з важливих кроків на шляху до ефективного управління держпідприємствами та сталого розвитку України. Олександр Окунев відзначив, що в межах підписаного Меморандуму про співпрацю між ПАКУ та ФДМУ ПАКУ готова сприяти вдосконаленню та зміцненню довіри до процедури

відбору членів наглядових рад державних підприємств, управління якими здійснює ФДМУ. Ключовими компонентами цієї співпраці може бути організація тренінгів, створення номінаційного комітету, допомога у розробці внутрішніх документів.

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України

Протягом 2023-2024 рр. за підтримки донорів CIPE та ЄБРР було розроблено та проведено 5 Програм підготовки для Уповноважених, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми та комплаєнс-офіцерів «Антикорупційний комплаєнс», на яких пройшли навчання та отримали сертифікати 130 представників Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури), державних підприємств та відомств, які знаходяться у його підпорядкуванні, Агентства відновлення України. ЄБРР профінансувало навчання 100 учасників протягом 2023-24 рр., CIPE профінансував навчання 30 учасників в травні 2023 року.



Міністерство високо оцінило рівень підготовки учасників програм та професіоналізм викладацького складу.

У червні 2024 році за фінансування ЄБРР було розроблено та проведено пілотну програму «Корпоративне управління та антикорупційний комплаєнс на підприємствах комунальної власності», на основі якої було розроблено та готується до випуску **онлайн-програма «Корпоративне управління та антикорупційний комплаєнс на підприємствах комунальної власності»**. З листопада 2024р. навчальна програма буде у вільному доступі на навчальній платформі ЄБРР <https://policyacademy.ebrd.com/>

Розробка та реалізація програми відбулася за підтримки Мультидонорського рахунку стабілізації та сталого розвитку України (МДР), розпорядником якого є ЄБРР. Країнами-донорами МДР є Австрія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Швеція, Швейцарія, Велика Британія, США та Європейський Союз – найбільший донор.



ФОРУМ АНТИКОРУПЦІЙНИХ
УПОВНОВАЖЕНИХ

«КЛЮЧІ ДО ПРОЗОРОГО ВІДНОВЛЕННЯ»

отримати фахову освіту в Україні. У Форумі взяли участь понад 70 учасників – представників усіх підпорядкованих структурних підприємств Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, а також представники Національного агентства запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро України та комплаєнс-експерти з бізнес-сектору.

У квітні 2023 р. експерти ПАКУ виступили на **Форумі антикорупційних уповноважених «Ключі до прозорого відновлення»**, який було організовано Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури за підтримки UNDP Ukraine / ПРООН в Україні. На заході була представлена Стратегія професійного розвитку антикорупційних уповноважених Міністерства на 2023-2024 роки, обговорювались останні тренди та виклики професійного розвитку антикорупційних професіоналів, а також можливості уповноважених

У жовтні 2023 р. відбулася презентація результатів аналізу антикорупційної роботи та рівня професійних компетентностей антикорупційних уповноважених служб відновлення, яка була організована Мінінфраструктури та Агентства відновлення. Окрема частина заходу була присвячена обміну досвідом між уповноваженими бізнесу, служб відновлення та сфери управління Міністерства, до якої долучилися представники Глобального договору ООН, ПАКУ та UNIC. Саме у цій дискусійній панелі ділилася своїм багаторічним досвідом роботи у сфері комплаєнсу член Ради директорів ПАКУ, спікер навчальної програми ПАКУ для уповноважених осіб за запровадження антикорупційної програми, Наталя Лиса.



Міністерство фінансів України

Член Ради директорів ПАКУ, директор компанії «ЕМКОН» Євген Петрик взяв участь у засіданнях Робочої групи з розробки Методології визначення юридичною особою кінцевого бенефіціарного власника при Міністерстві фінансів України і від імені ПАКУ надавав зауваження та пропозиції до проєкту Методології, *результатом чого стало затвердження Методології.*

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)

У серпні – вересні 2023 р. на запрошення НАЗК голова Правління Олександр Окунев взяв участь у двох заходах і поділився власним досвідом щодо тем заходів:

«Антикорупційна діяльність та інші комплаєнс-функції», на якому були розглянуті питання 1) перегляду критеріїв, за якими доцільно визначати обов’язковість затвердження керівниками компаній, визначених в ч. 2 ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції», антикорупційних програм; 2) ролі наглядових рад в антикорупційній інфраструктурі компанії; 3) повноважень і ролі уповноважених з антикорупційної діяльності й інших комплаєнс-функцій в підприємствах;

«Впровадження системи нематеріальних заохочень для стимулювання до доброчесного ведення бізнесу», на якому обговорювали концепцію оцінки антикорупційної інфраструктури компаній та формування їх «реєстру».

У жовтні 2023 р. голова Ради директорів ПАКУ Олександр Окунев та член ПАКУ Олег Лагодієнко приєдналися до роботи над **проєктом «Антикорупційні стандарти в приватному секторі: основи побудови доброчесної (ефективної) організації, методичні рекомендації щодо управління корупційними ризиками в бізнес-процесах».**

У червні 2024 р. на запрошення НАЗК голова Ради директорів ПАКУ Олександр Окунев та представники ПАКУ взяли участь у **презентації проєкту Настільної книги з розбудови доброчесної організації** - інструменту для організацій приватного сектору із побудови ефективної системи запобігання корупції та сприяння високим стандартам етики і доброчесності у різних сферах бізнесу та є комплексним рішенням, що включає антикорупційні стандарти, методичні документи щодо побудови доброчесної організації, а також методичку виявлення та усунення корупційних ризиків у діяльності юридичних осіб приватного права.

Співпраця з місцевими органами влади та комунальними підприємствами

Експерти ПАКУ провели у Львові навчання з корпоративного управління в комунальних підприємствах



25 травня 2024 року Олександр Окунев, голова Ради директорів ПАКУ, та Володимир Ігонін, член Ради директорів ПАКУ, адвокат, партнер і керівник практики корпоративного права юридичної фірми «Василь Кісіль і Партнери», провели у Львові навчання для депутатів, посадовців та керівників комунальних підприємств на тему корпоративного управління в комунальних підприємствах. Впровадження кращих практик в управлінні міськими ресурсами та зміцнення прозорості і відповідальності – це запорука сталого розвитку екосистеми міста.

На заході обговорили дві теми: 1) «Корпоративне врядування в комунальному секторі» була про налагодження ефективної взаємодії між власником, радою і менеджментом компанії, процедури контролю та забезпечення прозорості; 2) «Ефективна Рада» - наголосили на відповідальності наглядової ради та чинниках, що визначають якість та вплив роботи ради.

Експерти ПАКУ долучилися до важливої ініціативи з корпоративної реформи на КП «Миколаївводоканал»

ПАКУ залучено до роботи над запровадженням ефективних моделей корпоративного врядування на одному з ключових комунальних підприємств Миколаєва. Проект виконувався юридичною фірмою Vasil Kisil & Partn «Василь Кісіль і Партнери» на замовлення Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI) для Миколаївської міської ради.

Одним із головних елементів реформи стане створення наглядової ради, яка допоможе скеровувати керівництво підприємства на досягнення стратегічних цілей, підвищити прозорість, підзвітність та ефективність роботи «Миколаївводоканал».

Реформа передбачає не лише створення наглядової ради, але й запровадження системи внутрішнього аудиту, вдосконалення закупівельних процесів і створення чіткої системи контролю та звітності. Ці заходи сприятимуть мінімізації ризиків та підвищенню ефективності управління підприємством.

Експерти ПАКУ – члени Ради директорів Олександр Окунев та Володимир Ігонін – взяли активну участь у розробці Дорожньої карти, яка визначає принципи та регулює умови впровадження корпоративного врядування на підприємстві. Дорожня карта базується на рекомендаціях ОЕСР та враховує кращі практики корпоративного управління, набуті в Україні.

Національний депозитарій України (НДУ)

У квітні 2023 року ПАКУ та НДУ підписали **Меморандум про співпрацю**. Головна мета Меморандуму – сприяння розвитку та удосконаленню корпоративного управління й антикорупційного комплаєнсу в Україні. Взаємодія НДУ та ПАКУ в подальшому сприятиме імплементації загальноприйнятих міжнародних стандартів корпоративного управління та розкриття корпоративної інформації, антикорупційного комплаєнсу.



У червні 2023 р. члени Ради директорів ПАКУ Володимир Ігонін та Євген Петрик взяли участь у круглому столі «**Нові Закони про акціонерні товариства: облік часток товариств в НДУ, проведення загальних зборів за допомогою електронної системи НДУ**».

АТ «Укрзалізниця»



У лютому 2024 р. Фахівці ПАКУ долучились до обговорення проекту антикорупційної програми Укрзалізниці. В АТ «Укрзалізниця» розробили [проект оновленої антикорупційної програми](#). Керівництво новоствореного [Офісу уповноваженого АТ «Укрзалізниця»](#) звернулося до фахівців та громадськості з пропозицією взяти участь в обговоренні цього документа. Професійна асоціація корпоративного управління, яка має значний досвід проведення програм підготовки антикорупційних уповноважених у бізнес-секторі, яка має гарну експертизу на стику корпоративного управління та

комплаєнсу, також була запрошена до обговорення.

У березні 2024 р. голова Ради директорів ПАКУ Олександр Окунев узяв участь у публічному обговоренні Антикорупційної програми Укрзалізниці.

У зустрічі взяли участь представники Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) та експерти Базельського інституту управління, Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу (UNIC), Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ), ГО «Стоп корупції», ГО «Незалежна антикорупційна комісія», ТОВ «Центр ОСА» та інші. ПАКУ як асоціація, що має значний досвід проведення програм підготовки антикорупційних уповноважених у бізнес-секторі та має гарну експертизу на стику корпоративного управління та комплаєнсу, також [надала свої пропозиції](#) до цього документа, більшість яких була врахована.

ПАКУ отримала офіційну подяку від АТ «Укрзалізниця» за активну участь у розробці Антикорупційної програми та внесок у розбудову культури доброчесності товариства.

У тому числі за 2024 рік отримано запити на висловлення професійної думки ПАКУ від АТ «Українська оборонна промисловість» (колишній Укроборонпром) та АТ «Антонов» і надано офіційні відповіді на них.

Національний реєстр корпоративних директорів ПАКУ

Протягом 2023-24 рр. відбулося 6 засідань Ради Реєстру.

До Секретаріату Реєстру було подано майже 30 аплікацій, які були опрацьовані і подані на розгляд Ради Реєстру. Було підготовлено і проведено 26 співбесід з кандидатами в Реєстр, з яких 7 осіб було включено в Реєстр.



НІНА ДОМБРОВСЬКА



ВОЛОДИМИР ІГОНІН



ВІКТОРІЯ МИХАЙЛЬО



ІРИНА АЛЕЙНІКОВА



СЕРГІЙ БАЛЧЕНКО



ОЛЕНА МАЛИНСЬКА



ВІТАЛІЙ ЛІЩУК

В серпні 2023 року Рада директорів ПАКУ вирішила поступово оновлювати склад Ради Реєстру. Голова Ради директорів ПАКУ Олександр Окунев зазначив, що чинні члени Ради ефективно відбирали найкращих кандидатів, але з огляду на те, що частина членів Ради вже понад п'ять років на волонтерських засадах здійснює відбір членів Національного реєстру корпоративних директорів, виникла необхідність оновлення та ротації. План наступності забезпечить залучення нових, кваліфікованих фахівців, зберігаючи авторитет та ефективність Ради.

Замість Марка Івашка, члена Наглядової ради компанії Miratech, співзасновника і керуючого партнера Diligent Capital Partners та Ярослава Кінаха, президента Іскандер Енерджі (Iskander Energy Corporation), до складу Ради Реєстру увійшли **Ірина Стародубова**, ex-партнерка Horizon Capital, та **Анна Деревянко**, виконавча директорка Європейської Бізнес Асоціації. На сьогодні Рада Реєстру включає 8 незалежних професійних експертів найвищого класу, які відомі та авторитетні у бізнес-середовищі, не є державними службовцями та не ведуть активної політичної діяльності.

Міжнародна співпраця

ecoDa



У березні 2023 р. ПАКУ приєдналася до ecoDa. Тепер ми маємо змогу скористатися професійним представництвом та мережею європейських директорів, які є членами ecoDa. В грудні 2023 року на VI Міжнародному форумі корпоративних директорів Ритіс Амбразявічюс, голова Ради директорів ecoDa, привітав ПАКУ з вступом до Європейської директорської спільноти та виходом на нову дорогу зростання і розвитку для Асоціації і корпоративного управління в Україні в цілому. Він запевнив у всебічній підтримці та готовності ділитися досвідом, а також наданні допомоги у впровадженні найкращих практик корпоративного управління. З того часу ПАКУ постійно отримує інформацію та новини щодо найновіших новел корпоративного управління та діяльності рад директорів, які виникають у європейських країнах.

У квітні 2024 р. член Ради директорів ПАКУ Оксана Страшна взяла участь у Європейській конференції з корпоративного управління. Організаторами конференції були E&Y спільно з Accountancy Europe, BusinessEurope, ecoDa, EuropeanIssuers, Guberna та VBO–FEB. Конференція з корпоративного управління була присвячена темі корпоративної відповідальності та сталості і проходила під гаслом «Добре управління та сталість: збіг шляхів».



Міжнародна фінансова корпорація (IFC)



Протягом 2023-24 рр. ПАКУ продовжила реалізацію спільних проєктів з **Міжнародною фінансовою корпорацією** в рамках 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 рамках

співпраці було проведено вебінари, круглі столи та видано Практичне керівництво «Самооцінка наглядової ради».

Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE)

За підтримки CIPE у лютому-березні 2023 року було проведено серію воркшопів, присвячених питанням побудови довірливих відносин з донорами. Основний акцент заходів робився на становленні та утвердженні довіри до громадського волонтерського та благодійного сектору України завдяки впровадженню сталої прозорості та підзвітності. Ці питання стали вкрай актуальні в умовах

війни, так як в разі збільшилось донорське та благодійне фінансування в Україні. Участь у заходах взяли понад 40 представників громадських та благодійних організацій України.

В травні 2023 р. ПАКУ у співпраці з Українським інститутом корпоративного управління та за підтримки



СІРЕ провели Програму підготовки уповноважених за реалізацію антикорупційної програми (комплаєнс-офіцерів) «Антикорупційний комплаєнс». Партнерами програми стали українські компанії COSA, Ethicontrol та YouControl, які займаються реалізацією елементів антикорупційного комплаєнсу на практиці. Учасниками програми стали 30 представників державних та приватних українських компаній, а також **Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України** та його підвідомчих

установ.

Посольство США в Україні

За підтримки **Посольства США в Україні** експертами ПАКУ було здійснено переклад українською мовою та видано «РЕСУРСНИЙ ПУТІВНИК ПО ЗАКОНУ США ПРО КОРУПЦІЙНІ ДІЇ ЗА КОРДОНОМ (FCPA)», в оригіналі «A RESOURCE GUIDE TO THE U.S. FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT. SECOND EDITION».

Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР)

В 2023-2024 за фінансування **ЄБРР** було проведено 4 програми по антикорупційному комплаєнсу для представників Міністерства інфраструктури та підприємств в його підпорядкуванні (100 учасників успішно завершили курс, пройшли оцінювання та отримали сертифікати).

В червні 2024 році за фінансування **ЄБРР** було розроблено та проведено пілотну програму «Корпоративне управління та антикорупційний комплаєнс на підприємствах комунальної власності», на основі якої було розроблено та готується до випуску онлайн-програма «Корпоративне управління та антикорупційний комплаєнс на підприємствах комунальної власності». З листопада 2024 року навчальна програма українською мовою буде у вільному доступі на платформі ЄБРР <https://policyacademy.ebrd.com/>.

Публікації та інформаційні ресурси

Статті

За цей період опубліковано чотири статті голови Ради директорів ПАКУ Олександра Окунєва в різних медіа:

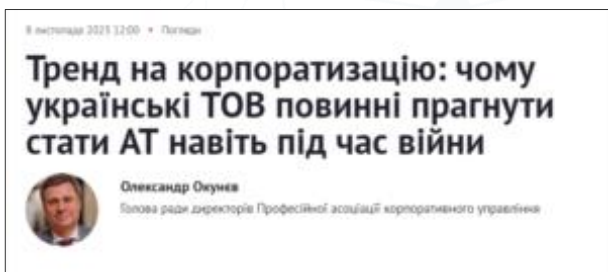


Чи варто вдосконалювати корпоративне управління власного бізнесу під час війни в Економічній Правді (жовтень 2023р).

В умовах, коли невизначеність стає нормою, бізнеси постійно зіштовхуються з викликами, які вимагають підприємницької гнучкості та стратегічного мислення.

Одним із способів зробити бізнес більш структурованим та здатним відповідати на зовнішні загрози є вдосконалення моделі корпоративного управління компанії.

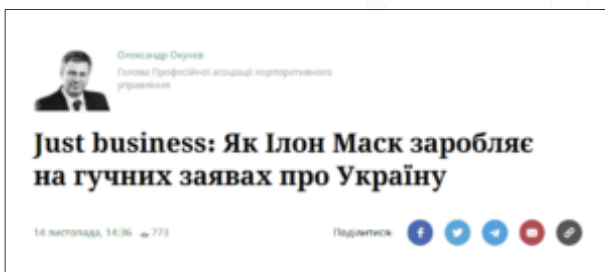
Чи варто цим займатися під час війни? Олександр Окунєв, голова Ради директорів ПАКУ, назвав п'ять причин у своїй колонці для Економічної правди.



Тренд на корпоратизацію: чому українські ТОВ повинні прагнути стати АТ навіть під час війни в The Page (листопад 2023).

Стаття розкриває тему вдосконалення корпоративного управління в умовах війни. Він наголошує, що війна не повинна зупиняти бізнес, і важливо зберігати оптимізм та шукати можливості

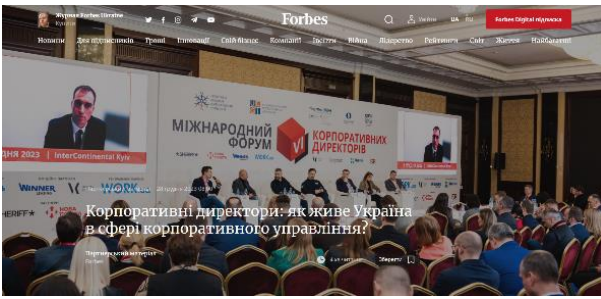
для зростання. Однією з таких можливостей є перехід від ТОВ до акціонерного товариства (АТ). Це сприяє підвищенню прозорості компанії, залученню інвестицій, професіоналізації управління та створенню чітких структур управлінських рішень. Олександр Окунєв в статті наводить приклади успішних українських компаній, які використовують цей підхід, і підкреслює, що корпоратизація може допомогти бізнесу досягти нових висот.



Just business: Як Ілон Маск заробляє на гучних заявах про Україну в NV Бізнес (Листопад 2023)

Стаття аналізує публічні висловлювання Ілона Маска щодо війни в Україні, зокрема його політичні заяви та їхній вплив на фондовий ринок. Автор припускає, що головним мотивом Маска є не політична позиція, а прагнення маніпулювати цінами акцій, щоб отримати вигоду. О.Окунєв наводить приклади дій

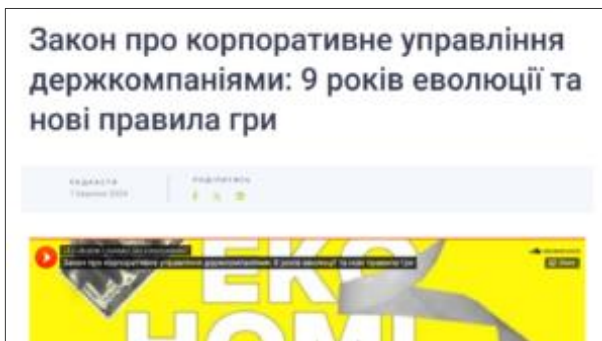
Маска, які спричинили коливання вартості акцій компаній Tesla і Twitter, зокрема його заяви про переговори з Путіним, відключення Starlink у Криму та публікацію фотоколажу із Зеленським. Зазначається, що висловлювання Маска викликали як падіння, так і зростання акцій, що, на думку автора, вказує на бізнесові мотиви його дій.



Корпоративні директори: як живе Україна в сфері корпоративного управління? *Forbes.ua* (Грудень 2023)

Олександр Окунев у своїй статті для Forbes.ua підбиває підсумки VI Міжнародного форуму корпоративних директорів. Він аналізує стан корпоративного управління в Україні, зокрема проблеми державних підприємств і ролі нормативної бази в цьому процесі.

Члени Ради директорів ПАКУ про Закон України про реформу корпоративного управління держпідприємств



5 березня 2024 року Президент України Володимир Зеленський підписав Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава (реєстр-5593д), або коротко – Закон України про реформу корпоративного управління держпідприємств.

Своїм баченням змін, пов'язаних з імплементацією положень закону поділилися у подкасті Центру

економічної стратегії члени Ради директорів ПАКУ **Володимир Ігонін**, керівник корпоративної практики і партнер юридичної фірми «Василь Кісіль і партнери» та **Олександр Лисенко**, незалежний консультант з корпоративного управління та один з авторів цього закону.

Слухати [Подкаст Закон про корпоративне управління держкомпаніями: 9 років еволюції та нові правила гри](#)

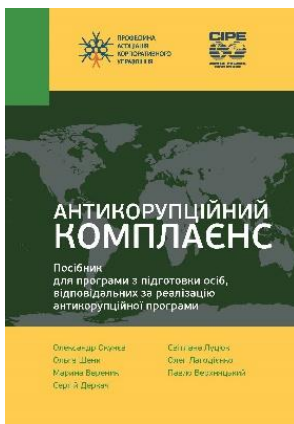
Видання

За 2023-2024 роки було підготовлено та надруковано три видання.

За підтримки Посольства США в Україні експертами ПАКУ було здійснено переклад українською мовою та видано **«РЕСУРСНИЙ ПУТІВНИК ПО ЗАКОНУ США ПРО КОРУПЦІЙНІ ДІЇ ЗА КОРДОНОМ (FCPA)»**, в оригіналі «A RESOURCE GUIDE TO THE U.S. FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT. SECOND EDITION».

Шляхом вивчення цього видання, українські спеціалісти, представники приватних та державних компаній та організацій можуть отримати корисні поради та рекомендації щодо запобігання корупції, які можуть допомогти їм покращити свої бізнес-практики та зменшити ризики порушення антикорупційного законодавства.





Було розроблено та надруковано друге видання **посібника для навчальної програми з підготовки уповноважених осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми «АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС»** за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE).

Посібник пропонує глибокий та фаховий огляд нормативних актів, чинного законодавства та локальних нормативних актів, які регулюють питання антикорупційного комплаєнсу в Україні.

Автори посібника: **Олександр Окунів**, голова Ради директорів ПАКУ; **Ольга Шенк**, партнер практики вирішення спорів та комплаєнсу в Київському офісі міжнародної юридичної фірми CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang; **Марина Вареник**, старший аналітик COSA; **Сергій Деркач**, заступник Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури України; **Світлана Луцюк**,

керівник відділу Управління координації уповноважених підрозділів та виконання антикорупційних програм НАЗК; **Олег Лагодієнко**, співзасновник та виконавчий директор Ethicontrol; **Павло Верхняцький**, засновник і генеральний директор COSA.

За авторства Олександра Окунева видано **практичне керівництво «Самооцінка наглядової ради»**, в якому 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.

Видання здійснено 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.



Заходи та навчальні програми

Вебінари

У 2023-2024 роках ПАКУ провела шість вебінарів, які зібрали понад 1000 учасників



28 червня 2023 ПАКУ спільно з НКЦПФР та IFC провели онлайн-обговорення вимог до корпоративного секретаря, в якому взяли участь 220 представників українських компаній. Спікери, зокрема **Олександр Окунев** і **Максим Лібанов**, відповіли на запитання учасників, які стосувалися специфіки роботи корпоративного секретаря, його кваліфікацій та обов'язків.

24 жовтня 2023 року ПАКУ за підтримки НКЦПФР та у співпраці з IFC провела онлайн-інтерактив, присвячений впровадженню нових вимог до корпоративних секретарів акціонерних товариств. Під час заходу спікери, зокрема **Максим Лібанов**, роз'яснили, які компанії мають виконувати ці вимоги, і надали рекомендації щодо їх ефективного застосування. У заході взяли участь понад 260 представників компаній, а також були розглянуті актуальні питання стосовно функцій корпоративного секретаря та умов їхньої роботи.



9 квітня 2024 року відбувся вебінар на тему використання штучного інтелекту (ШІ) у корпоративному управлінні, організований ПАКУ за участю **Сергія Булавина** та **Дмитра Козлова**. Спікер **Володимир Бандура**, генеральний директор Allbionics.ai та Innolytics Group, розповів про новітні технології ШІ, їх вплив на управлінські процеси, продуктивність та прийняття рішень. Учасники дізналися, як ШІ змінює продажі, HR та бізнес-комунікації, а також які можливості він відкриває для розвитку компаній у найближчі роки.

7 травня 2024 року в рамках 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, ПАКУ провела вебінар «Інклюзивне лідерство для розвитку бізнесу» за участю **Ніни Домбровської**, колишньої президентки Henkel Ukraine. Учасники обговорили важливість інклюзивного лідерства, рівність, різноманітність та роль жінок у керівництві для успіху компаній.





3 жовтня 2024 року ПАКУ в рамках Програми IFC «Сприяння інвестиціям через інтегровані екологічні, соціальні та управлінські стандарти в Європі та Центральній Азії», провела онлайн-презентацію видання «Самооцінка наглядової ради: практичне керівництво». Спікери **Олександр Окунев** та **Юлія Холодкова** розповіли про основні види оцінки наглядових рад, критерії ефективності роботи ради, а також про важливість самооцінки для зміцнення довіри серед акціонерів та інших стейкхолдерів компанії.

10 жовтня 2024 ПАКУ провела **онлайн-дискусію «На фронті та в бізнесі: як діяти, коли власник на війні»**, на якій **Сергій Позняк**, голова Асоціації підприємців-ветеранів, координатор проекту «Маніфест 42», військовослужбовець Національної гвардії України, та **Сергій Жуйков**, керуючий приватним капіталом, приватний інвестор, старший сержант ЗСУ, командир підрозділу, поділились своїми історіями, хто і як керував бізнесом, коли вони вимушені були залишити свій бізнес, щоб захищати Україну на передовій. Голова Ради директорів ПАКУ **Олександр Окунев** розповів про підтримку, яку надає **Фонд солідарності корпоративних директорів** військовим та тим, хто постраждав від війни.



Круглі столи

У 2024 році було проведено два круглих столи



3 травня ПАКУ у партнерстві з ГО «Офіс розвитку публічної політики» провели захід «**Корпоративне управління в державному секторі: що вимагає закон і воєнний стан?**», під час якого обговорили з **Віталієм Ковалем**, головою ФДМУ, **Надією Кобиляк**, команда підтримки реформ Мінекономіки, **Олексієм Мовчаном**, депутатом ВРУ, **Павлом Фроловим**, депутатом ВРУ, зміни у Законі про корпоративне управління державних компаній та очікування від його імплементації.

Загалом було піднято дуже багато важливих питань та висказано ще більше конструктивних ідей та бачень як спікерами, так і іншими активними учасниками в залі, щодо подальшої імплементації положень закону і особливо щодо питання пошуку та підбору найкращих кандидатів на посади незалежних членів наглядових рад держпідприємств.

Сергій Коновець, член наглядових рад АТ «Українська оборонна промисловість» та ТОВ «ОПЕРАТОР ГТС УКРАЇНИ»; **Оксана Страшна**, членкиня Ради директорів ПАКУ.

Вони обговорили перспективи роботи в наглядових радах державних і приватних компаній, розвиток особистого бренду директора, а також представили нові можливості навчання, зокрема програму European Board Diploma. Особлива увага була приділена кар'єрним змінам від топменеджера до члена рад.

Учасникам також презентували новий **Ресурсний центр ПАКУ**, доступний з липня 2024 року, та ініціативу **Фонду солідарності корпоративних директорів** для підтримки навчання в умовах війни. Завершенням вечора став нетворкінг з обміном контактами та новими знайомствами.



VI Міжнародний форум корпоративних директорів

VI Міжнародний форум корпоративних директорів, що відбувся 6 грудня 2023 року в Києві, став важливою подією для розвитку корпоративного управління в Україні. Форум зібрав членів рад директорів, керівників компаній, державних органів та міжнародних організацій. Головними темами стали виклики для наглядових рад, їхня роль у кризових умовах та підвищення ефективності управління як у державному, так і приватному секторах.

Вітальні слова прозвучали від представників IFC, ЄБРР та CIPE, які наголосили на важливості підтримки бізнесу через ефективну взаємодію менеджменту та наглядових рад. Спікери обговорювали, як корпоративне управління може стати надійною опорою для бізнесу в умовах турбулентності, а також підкреслили необхідність реформування наглядових рад для підвищення їхньої незалежності та компетентності.

Особливу увагу учасники приділили питанням інновацій, інклюзивності та гендерної рівності в радах директорів. Було зазначено, що залучення жінок у наглядові ради підвищує їх ефективність, а також наголошувалося на необхідності впровадження нових підходів для відбудови економіки України. Окремо обговорювали виклики реформування держпідприємств, зокрема проблему призначення незалежних членів рад та вдосконалення процедур корпоративного управління.



Форум також торкнувся антикорупційних практик і ролі цифровізації у зменшенні людського впливу на управлінські рішення. Керівники державних і приватних компаній поділилися досвідом та підкреслили, що ефективні наглядові ради здатні сприяти розвитку бізнесу та залученню інвестицій. Учасники закликали до відкритого діалогу між державою, бізнесом і суспільством для побудови довіри та забезпечення сталого розвитку в Україні.

Серед спікерів Форуму були **Олена Волошина** – Голова Представництва IFC в Україні, **Ірина Кравченко** – Заступник Голови ЄБРР в Україні, **Андрій Пишний** – Голова НБУ, **Віталій Коваль** – Голова ФДМУ, **Олексій Мовчан** – Заступник голови Комітету ВРУ з питань економічного розвитку, **Сергій Деркач** – Заступник Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури України, **Мустафа Найєм** – Голова Агентства відновлення та розвитку інфраструктури України, **Євген Лященко** – Голова правління АТ «Укрзалізниця», **Ігор Смілянський** – Генеральний директор АТ «Укрпошта», **Ілля Михайлов** – Голова наглядової ради АТ «Прозорро.Продажі», **Надія Васильєва** – членкиня наглядових рад АТ «Креді Агріколь Банк» та «Прозорро.Продажі», **Рітіс Амбразявічюс** – Голова Ради директорів eSoDa, **Володимир Ігонін** – Партнер «Василь Кісіль і Партнери», **Лев Жиденко** – Співзасновник групи компаній «Аврора» та інші.

Навчальні програми з корпоративного управління та антикорупційного комплаєнсу За 2023-2024 експерти ПАКУ були залучені до реалізації:

- 7 програм підготовки корпоративних секретарів;
- 4 програм професійного розвитку членів рад директорів «Корпоративний директор»
- 6 програм з антикорупційного комплаєнсу



Програма «Управління малим та середнім бізнесом: від стартапу до сталого розвитку»

ПАКУ розробила і провела 21-23 вересня 2023 року першу програму для малого та середнього бізнесу «Управління малим та середнім бізнесом: від стартапу до сталого розвитку», яка зосередилася на питаннях управління, інвестицій, антикорупційного комплаєнсу та впровадження стандартів ESG. Захід був відповіддю на виклики, що постали перед українським МСБ під час війни.

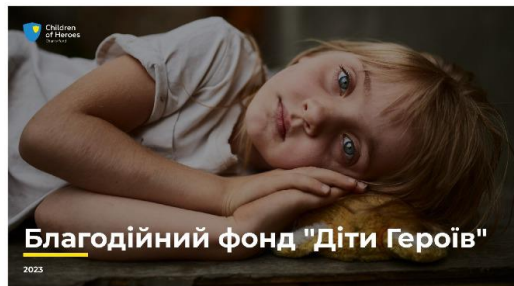


Партнерами заходу стали Український інститут корпоративного управління, CIPE та ЄБРР, який надав стипендії для жінок-лідерок за підтримки уряду Швеції та інших міжнародних донорів.

Допомога ЗСУ та постраждалим від війни

ПАКУ та Український інститут корпоративного управління долучилась до допомоги ЗСУ та постраждалим від війни. За час війни вдалось:

1. Перерахувати частину виручки від навчальних заходів в розмірі **424 390 грн.** на спецрахунок НБУ на потреби ЗСУ, а також **87 345 грн.** - **благодійному фонду «Діти Героїв».**
2. Організувати **збір на евакомобіль та засоби РЕБ** для батальйону члена Ради директорів ПАКУ Євгена Петрика. Завдяки підтримці членів ПАКУ та спільноти випускників програм, вдалось зібрати понад **350 000 грн.** й закупити авто та необхідне обладнання.
3. Організувати **Фонд солідарності корпоративних директорів**, щоб підтримати тих, хто через військові дії в Україні не мають можливості профінансувати власне навчання на програмі «Корпоративний директор». Отримати стипендію можуть особи, які є (були) дотичними до професійного корпоративного управління, але через військові дії не мають можливості самостійно профінансувати власну участь у Програмі. Пріоритет буде надаватись: військовим і ветеранам ЗСУ, власникам бізнесу, що постраждав через військові дії. Вже зібрано **184 000 грн.**, що дозволяє надати три стипендії на Програму.



ПАКУ в соцмережах, сайт Асоціації (2023-2024)

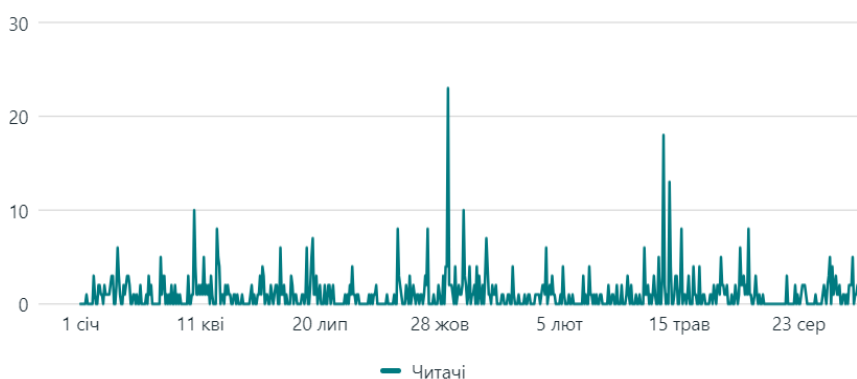
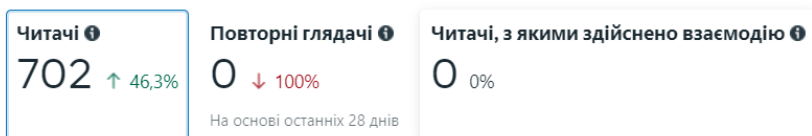
Facebook

Загальна кількість читачів – 4 125

Охоплення сторінки – 924 923

Відвідування у сторінки – 30 729

Нових читачів – 702



Розподіл за читачами

1 січ 2023 р. – 14 жов 2024 р.

Скасування стеження

94 ↓ 7,8%

Чиста кількість нових читачів

608 ↑ 60,8%

Читачі

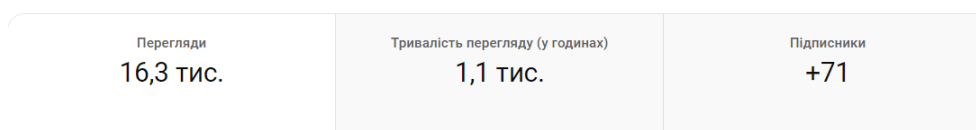
Весь час

4 125

Youtube

Переглядів за 2023 – 2024 рр. – 16 294

За вибраний період ваш канал отримав 16 294 перегляди



Вебсайт cgra.com.ua

Перегляди сторінок за 2023-2024 рр. – 69 359

Кількість унікальних відвідувачів – 20 882

