

ЗАТВЕРДЖЕНО
Загальними зборами
Професійної асоціації
корпоративного управління
Протокол № 4 від 15 травня 2012 р.
Голова зборів _____ (О. Й. Окунев)
Секретар зборів _____ (Т. В. Музика)

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

для приватних та сімейних компаній України

м. Київ
2012 рік

1. Визначення термінів

У цьому Кодексі нижченаведені терміни застосовуються у такому значенні¹:

- 1.1. «Компанія»** — акціонерне товариство та/або будь-яка інша юридична особа, що створюється відповідно до вимог Застосовуваного законодавства. Якщо спеціально не зазначено інше, у тексті цього Кодексу під терміном «Компанія» («Компанії») слід розуміти Приватну (Приватні) та/або Сімейну (Сімейні) Компанію (Компанії).
- 1.2. «Приватна компанія»** — Компанія, цінні папери якої не торгуються на фондових біржах.
- 1.3. «Сімейна компанія»** — приватна Компанія, контрольний пакет акцій якої належить одному власнику, або кільком власникам, які є Близькими родичами. Корпоративне управління сімейних компаніях має певні особливості, у зв'язку з чим їх виділено в окрему групу.
- 1.4. «Акції Компанії»** — акції, паї, частки тощо, які засвідчують права Акціонера Компанії (п. 1.6).
- 1.5. «Контрольний пакет акцій»** — пакет акцій, який дає змогу його власнику визначати та впливати на власний розсуд на господарську діяльність юридичної особи. Як правило, контрольним вважають пакет акцій, більший за 50 % статутного капіталу. Втім, за певних обставин, навіть пакет, що перевищує 50 % статутного капіталу, може не дозволяти впливати на господарську діяльність юридичної особи і, навпаки, пакет, менший за 50 % може дозволяти робити це.
- 1.6. «Акціонер Компанії»** — фізична або юридична особа, яка безпосередньо є власником акцій Компанії, що дають права на участь в управлінні, на отримання інформації про Компанію, дивідендів та ліквідаційної вартості Компанії, а також інші права, передбачені Статутом та застосованим законодавством.
- 1.7. «Мажоритарний акціонер Компанії»** — акціонер Компанії, у власності якого перебуває Контрольний пакет акцій Компанії. Мажоритарним також вважається кожний з акціонерів Компанії, що уклав Акціонерну угоду про спільне голосування на загальних зборах Компанії, якщо усім акціонерам, що уклали таку угоду, належить у сукупності Контрольний пакет акцій Компанії.
- 1.8. «Міноритарний акціонер Компанії»** — будь-який акціонер Компанії, який не є Мажоритарним акціонером Компанії.
- 1.9. «Акціонерна угода»** — договір між усіма або деякими акціонерами Компанії, за яким на акціонерів покладаються додаткові обов'язки,

¹ Далі в розділах 2-11 Кодексу визначені терміни виділені синім кольором і курсивом.

у тому числі обов'язок участі у загальних зборах, погодженого голосування на них з певних питань порядку денного, додаткових інвестицій у Компанію тощо і передбачається відповідальність за його недотримання.

- 1.10. «Перехід акціонера під контроль іншої особи»** — будь-яка угода (дія, юридичний факт тощо), у результаті якої змінюється власник Контрольного пакету акцій юридичної особи – акціонера Компанії².
- 1.11. «Суттєва зміна структури акціонерного капіталу Компанії»** — зміна власника більш, як 25 % акцій Компанії, які, відповідно до Статуту та застосовуваного законодавства, дають право голосу на загальних зборах. Суттєвою зміною структури акціонерного капіталу Компанії у цьому документі вважатиметься також ситуація, при якій формально переходу прав власності на акції Компанії не відбувається, але відбувається правочин, у результаті якого два чи більше акціонерів Компанії, що у сукупності володіють зазначеним пакетом акцій, можуть вважатися, як такі, що діють узгоджено. Зокрема, такими правочинами вважатимуться укладення шлюбу між фізичними особами-акціонерами (та/або їх близькими родичами); укладення акціонерної угоди, яка передбачає спільне голосування на загальних зборах Компанії тощо.
- 1.12. «Загальні збори»** (далі за текстом – **«33»**) – загальні збори акціонерів (учасників тощо) або інший орган юридичної особи, який, відповідно до застосовуваного законодавства, є її вищим органом управління.
- 1.13. «Рада директорів»** — наглядова рада, або інший орган, створений акціонерами для захисту їх інтересів, а також забезпечення контролю та регулювання виконавчого органу. У залежності від вимог застосовуваного законодавства та рішення 33 може складатися тільки з осіб, обраних акціонерами, які не є членами виконавчого органу Компанії («невиконавчих директорів»), або з невиконавчих директорів та членів виконавчого органу Компанії («виконавчих директорів»).
- 1.14. «Застосовуване законодавство»** — чинне законодавство України та/або іншої держави, яке може бути правомірно застосовано до Компанії та/або до її акціонерів, працівників у зв'язку зі створенням та діяльністю Компанії.
- 1.15. «Посадові особи»** — голова та члени Ради директорів, Правління, Ревізійної комісії (Ревізор), Генеральний директор (директор) та його заступники, Головний бухгалтер, Корпоративний секретар,

² У цьому Кодексі не розглядаються ситуації, коли контроль над компанією здійснюється без переходу права власності на акції.

керівник Служби внутрішнього аудиту та особи, які займають інші посади, визначені Статутом Компанії.

- 1.16. «Близькі родичі»** — чоловік (дружина); діти; батьки; рідні брати та сестри; баба та дід (прабаба, прадід) як з боку батька, так і з боку матері; рідні дядько та тітка; рідні племінники; рідні внуки; правнуки; двоюрідні брати та сестри; особи, які більше 3 років проживають однією сім'єю у, так званому, «цивільному шлюбі».
- 1.17. «Стейкхолдери»** — особи, заінтересовані у діяльності Компанії, а саме акціонери, керівництво та працівники, інвестори, кредитори, постачальники, клієнти, держава, місцеві громади.
- 1.18. «Виконавчий орган»** — колегіальний (правління, дирекція тощо) або одноосібний (директор, президент тощо) орган, який здійснює поточне керівництво справами Компанії.

2. Статус та завдання Кодексу

- 2.1.** Цей Кодекс є офіційним документом, у якому формалізована погоджена позиція членів Асоціації з найбільш принципових питань побудови моделі корпоративного управління в *приватних і сімейних компаніях*.
- 2.2.** Передбачається, що цей документ буде перманентно доопрацьовуватися та переглядатися відповідно до пропозицій членів Асоціації та будь-яких інших заінтересованих осіб з врахуванням змін у бізнесовому середовищі.
- 2.3.** Метою розробки та затвердження цього Кодексу є надання *приватним та сімейним компаніям*, які працюють в Україні, рекомендацій щодо запровадження загальноновизнаних у світі стандартів корпоративного управління для таких компаній. Досвід багатьох вітчизняних та зарубіжних компаній свідчить про те, що запровадження належного корпоративного управління є запорукою:
- 2.3.1.** появи сучасних структур та процесів ефективного управління *Компанією*, які забезпечують її життєздатність та довгостроковий успіх за межами можливостей однієї людини (її засновника та одноосібного керівника), знімають важкий тягар з плечей засновника, полегшують передачу бізнесу та надають доступ до глибоких професійних знань, досвіду та ноу-хау;
 - 2.3.2.** зменшення ризику неліквідності *акцій Компанії* в умовах відсутності їх у лістингу фондових бірж та недостатньо розвинуеного фондового ринку;

- 2.3.3. узгодження інтересів та поглядів *акціонерів Компанії* на шляхи розвитку спільного бізнесу, надання їх співпраці довгострокового характеру;
 - 2.3.4. мінімізації підстав для створення спірних (конфліктних) ситуацій між акціонерами, завчасного погодження механізмів вирішення таких ситуацій без фінансових втрат, а також без завдання шкоди репутації кожного з акціонерів та *Компанії* в цілому;
 - 2.3.5. активізації діалогу з потенційними *акціонерами Компанії*, створення для них привабливих умов для інвестування в пайові цінні папери *Компанії*;
 - 2.3.6. спрощення доступу *Компанії* до кредитних ресурсів, інших інструментів залучення позикових коштів та їх здешевлення;
 - 2.3.7. побудови корпоративної репутації *Компанії* у відповідності до соціальних очікувань.
- 2.4.** Запровадження норм цього Кодексу може відбуватися через:
- 2.4.1. імплементацію норм Кодексу до законів та підзаконних актів органів державної влади та управління;
 - 2.4.2. імплементацію норм Кодексу до Статутів та інших внутрішніх нормативних документів компаній у межах *Застосовуваного законодавства*;
 - 2.4.3. відповідні корпоративну поведінку акціонерів та практику діяльності органів управління компаній;
 - 2.4.4. укладення *Акціонерних угод* у країнах реєстрації компаній, де, відповідно до *Застосовуваного законодавства*, є можливим судовий захист таких угод.
- 2.5.** *Компанія*, яка прагне запровадити найкращу практику корпоративного управління, повинна обрати такі місце реєстрації, юридичний статус та організаційну структуру, які б забезпечили можливість реалізації норм цього Кодексу через засоби, передбачені у п.2.4, та їх надійного судового захисту відповідно до *Застосовуваного законодавства*.

3. Структура власності на Компанію, бачення власників щодо напрямків її трансформації

- 3.1.** *Акціонери Компанії* повинні визначити та погодити її поточний статус та стратегічний курс з точки зору співвідношення прав власності на компанію та обрання джерел її фінансування. Стратегія може передбачати збереження *Компанії* у власності існуючих акціонерів із залученням внутрішніх джерел та боргових інструментів фінансування; частковий продаж (додаткову емісію з продажем) акцій компанії із залученням нових акціонерів або отримання статусу публічної компанії, акції якої вільно торгуються, зокрема, на фондовій біржі. З огляду на обрану стратегію, *Компанія* встановлює або не встановлює обмеження щодо придбання та продажу акціонерами належних їм акцій; встановлює чи не встановлює певні вимоги до осіб, що бажають придбати *акції Компанії*, до розміру пакетів акцій, що купуються або продаються тощо. Зазвичай також встановлюються правила придбання та відчуження *Контрольного пакету акцій Компанії* (п. 3.2.) та певні обмеження для *посадових осіб Компанії* (п. 7.13.).
- 3.2.** Перехід контролю над *Компанією* є процесом, що може генерувати певні ризики для *міноритарних акціонерів* та найманих керівників. Такий перехід може відбутися в результаті придбання *контрольного пакету акцій Компанії*, або доведення пакету *акцій Компанії*, що належить акціонерові, до контрольного, або переходу контролю над юридичною особою-власником *контрольного пакету акцій Компанії*. Для забезпечення всебічного захисту інтересів *міноритарних акціонерів* у *Компанії* можуть запроваджуватися механізми реалізації:
- 3.2.1.** попереднього повідомлення *міноритарних акціонерів* про угоду, що передбачає перехід контролю над *Компанією*, та її суттєві умови;
 - 3.2.2.** переважного права *акціонерів Компанії* на придбання *контрольного пакету акцій Компанії* на тих самих умовах, що пропонує покупець, який не є *акціонером Компанії*;
 - 3.2.3.** права *міноритарних акціонерів* на приєднання власного пакету акцій до контрольного пакету з продажем його на тих самих умовах, що і *контрольного пакету акцій Компанії*;
 - 3.2.4.** права вищих виконавчих керівників достроково розірвати за власною ініціативою трудові контракти з *Компанією* у разі переходу контролю над нею з виплатою обумовленої контрактами вихідної допомоги.

- 3.3.** В *Компанії*, як і у будь-якому підприємницькому товаристві, як правило, намагаються дотримуватися принципу стабільності інвестицій, відповідно до якого *Компанія*, зазвичай, не має обов'язку перед акціонерами здійснювати на їх вимогу викуп власних акцій. Виключення з цього правила складають випадки, передбачені *Застосовуваним законодавством* та/або Статуті *Компанії* (п.3.4).
- 3.4.** Якщо у структурі акціонерного капіталу *Компанії* наявний *контрольний пакет акцій*, що належить одному акціонеру або *близьким родичам*, це може сприйматися *міноритарними акціонерами*, як обставина, що генерує для них певні ризики. За таких умов дуже важливою для *міноритарних акціонерів* є наявність, так званого, «права на незгоду», тобто можливості вимагати від *Компанії* обов'язкового викупу акцій за певних обставин. Такі випадки, умови та порядок обов'язкового викупу можуть бути встановлені у застосовуваному законодавстві та/або у Статуті *Компанії*. Зокрема, такими випадками можуть бути:
- 3.4.1.** злиття, приєднання, поділ, перетворення, виділ, у яких бере участь *Компанія*;
 - 3.4.2.** вчинення *Компанією* значного правочину;
 - 3.4.3.** зміна розміру статутного капіталу *Компанії*.
- 3.5.** Встановлюючи умови викупу акцій, що запроваджується відповідно до п. 3.4., *Компанія* прагне створити гарантовану ліквідність пакетів акцій *міноритарних акціонерів* за справедливою ринковою вартістю. Отже, спосіб визначення вартості акцій під час їх викупу *Компанією*, зокрема, порядок вибору оцінювача, повинен бути встановленим у Статуті або інших внутрішніх нормативних документах *Компанії*.
- 3.6.** У випадках, якщо *Застосовуваним законодавством* передбачаються можливості добровільного виходу та/або примусового виключення з числа *акціонерів Компанії*, такий вихід (виключення) має здійснюватися тільки у разі, якщо відсутня можливість викупу належних таким акціонерам акцій іншими акціонерами та/або *Компанією*.
- 3.7.** Механізм визначення суми, що підлягає виплаті акціонеру, що виключається, а також порядок розрахунків з ним повинні бути аналогічними випадкам добровільного виходу з числа акціонерів.

4. Компанія як інструмент задоволення інтересів акціонерів – механізми захисту інтересів усіх груп акціонерів

- 4.1.** Між акціонерами має бути досягнута абсолютна згода щодо мети діяльності *Компанії*. Зазвичай, у підприємницькому товаристві вона полягає у забезпеченні особистого збагачення його власників (акціонерів) за умови належного захисту прав працівників, ділових партнерів, держави та інших *стейкхолдерів*. Отже, перелік джерел особистого збагачення акціонерів за рахунок *Компанії* має вичерпуватися заробітною платою (якщо акціонер працює у *Компанії*), дивідендами та зростанням вартості акцій (ринковою капіталізацією) *Компанії*.
- 4.2.** У *Компанії* повинна існувати погоджена та зрозуміла політика щодо умов працевлаштування у *Компанії* її акціонерів. Зазвичай, вони працюють у *Компанії* на загальних підставах, тобто встановлення будь-яких переваг при прийомі на роботу, відмінностей в умовах праці, зокрема, розмірі та порядку визначення заробітної плати (премій) для *акціонерів Компанії* та/або їх *близьких родичів*, що працюють у *Компанії*, заборонено.
- 4.3.** Рівень ринкової капіталізації *Компанії* визначається угодами з купівлі-продажу її цінних паперів на фондовій біржі. Якщо *акції Компанії* не торгуються на фондовій біржі, *Компанія* може щорічно визначати рівень власної ринкової капіталізації експертним шляхом. Порядок обрання відповідних експертів та методик має визначатися Статутом або іншими внутрішніми нормативними документами *Компанії*.
- 4.4.** Визначення напрямків використання прибутку *Компанії* є виключною компетенцією *ЗЗ*. У *Компанії* слід підготувати та затвердити прозорі та зрозумілі принципи дивідендної політики, яких дотримуватиметься *Компанія*.
- 4.5.** *Компанії* слід взяти на себе зобов'язання розробити, запровадити та постійно вдосконалювати систему механізмів виявлення та попередження альтернативних (не передбачених п. 4.1.) можливостей особистого збагачення акціонерів та інших осіб у зв'язку з їх статусом *посадових осіб Компанії* та/або можливостями впливати на рішення *посадових осіб Компанії*, які не є акціонерами. Зокрема, такими механізмами є:
- 4.5.1.** режим максимальної прозорості господарської діяльності *Компанії* для її акціонерів;
- 4.5.2.** система багаторівневого моніторингу та контролю діяльності *Компанії* (розділ 6);

- 4.5.3.** вимоги та обмеження для *посадових осіб* (розділ 7);
- 4.5.4.** процедури укладення значних угод *Компанії* (п. 5.15.7.) та угод із заінтересованістю *посадових осіб* (п. 7.12.).

4.6. Між *акціонерами Компанії* має бути погоджена принципова концепція щодо розподілу ролей *мажоритарного* (контролюючого) та *міноритарних акціонерів* у запровадженні механізмів, зазначених у п. 4.5. Вона полягає у тому, що *мажоритарний акціонер* приймає на себе відповідальність за вирішальний особистий вплив на ухвалення стратегічних рішень щодо управління *Компанією*, а *міноритарні акціонери* отримують найповнішу інформацію про діяльність *Компанії*, беруть участь в обговоренні (погодженні) ключових рішень, допомагають керувати *Компанією*, працюючи в її органах управління та здійснюють контроль через механізми, передбачені у п. 4.5.

4.7. Механізми захисту прав усіх груп акціонерів, передбачені у цьому Кодексі, можуть імплементуватися через:

4.7.1. внесення відповідних змін до Статуту та інших внутрішніх нормативних документів *Компанії*;

4.7.2. укладення відповідних договорів між акціонерами у разі, якщо *Застосовуване законодавство* передбачає укладення таких договорів, та їх судовий захист. Зазначені договори, зазвичай, передбачають серйозні наслідки у разі їх порушення, зокрема:

- 4.7.2.1. визнання відповідних правочинів недійсними;
- 4.7.2.2. визнання недійсними певних дій *Компанії*;
- 4.7.2.3. визнання недійсними рішень її органів управління;
- 4.7.2.4. значна неустойка у грошовій формі;
- 4.7.2.5. автоматичне припинення акціонерної угоди;
- 4.7.2.6. автоматична зміна певних умов акціонерної угоди.

5. Система органів управління Компанії

Загальні збори акціонерів

5.1. Право акціонерів на участь в управлінні *Компанією* реалізується, у першу чергу, через їх участь у роботі **33**, вищого органу управління *Компанії*. У Статуті та Положенні «Про порядок скликання та проведення **33**» *Компанія* повинна детально врегулювати відповідні процедури, встановивши дієві механізми реалізації прав акціонерів на участь у **33**, передбачених *Застосовуваним законодавством*.

- 5.2.** До виключної компетенції **33** відносяться питання, визначені **Застосовуваним законодавством**, а також питання, визначені на розсуд акціонерів із врахуванням структури власності на **Компанію** та специфіки її діяльності. До компетенції **33** належать, зокрема, питання:
- 5.2.1.** затвердження, а також внесення змін до Статуту **Компанії**;
 - 5.2.2.** обрання та припинення повноважень членів **Ради директорів** та/або виконавчого органу³ **Компанії**;
 - 5.2.3.** затвердження річної фінансової звітності, розподіл прибутку та збитків **Компанії**, виплата дивідендів;
 - 5.2.4.** затвердження Положення «Про **Раду директорів**» **Компанії**;
 - 5.2.5.** прийняття рішення про припинення діяльності **Компанії**.
- 5.3.** Зазвичай, ініціатором та організатором скликання **33** є **Рада директорів Компанії**.
- 5.4.** Кворум, для правомочності **33** встановлюється на рівні 60% від загальної кількості голосів. У разі, якщо це припускатиметься **Застосовуваним законодавством**, кворум може бути змінено у бік збільшення (зменшення). Забороняється будь-яке маніпулювання, пов'язане з правилами щодо реєстрації **акціонерів Компанії**, які прибули на **33**, та встановлення кворуму **33**, зокрема:
- 5.4.1.** відміна скликаних **33**, перенесення після відповідної публікації у ЗМІ дати, часу та місця їх проведення;
 - 5.4.2.** встановлення місця реєстрації акціонерів, що прибули на **33**, не за місцем проведення **33**;
 - 5.4.3.** встановлення без попередження у повідомленні про **33** певних додаткових дій, які буде необхідно виконати акціонерів для того, щоб взяти участь у **33** (придбання квитків для входу до місця проведення **33**, завчасне замовлення перепусток тощо);
 - 5.4.4.** відмова акціонерів, що зареєструвався для участі у **33**, у скасуванні його реєстрації до початку **33** і врахуванні його, як такого, що не бере участі у **33**.

³ Обрання та припинення повноважень виконавчого органу **Компанії** може здійснюватися як на **Загальних зборах**, так і на засіданні **Ради директорів**. Якщо у структурі управління **Компанії** відсутня **Рада директорів**, обрання та припинення повноважень виконавчого органу здійснюється **Загальними зборами**.

- 5.5.** Акціонера не можна зобов'язати взяти участь у **33**. Втім, систематичні випадки відмови акціонера від участі у **33** може бути підставою для класифікації ситуації як «тупикової» (п. 10.6.) з усіма відповідними наслідками.
- 5.6.** Брати участь у **33** акціонери можуть після досягнення віку, встановленого **Застосовуваним законодавством** та Статутом **Компанії**. З метою запобігання виникнення спірних ситуацій **Компанія** повинна у власному Статуті встановити, з якого віку акціонер може особисто брати участь у **33**.
- 5.7.** Між акціонерами **Компанії** можуть укладатися угоди щодо визначення певного порядку голосування на **33** по заздалегідь визначеним питанням порядку денного (п. 4.7.2.) протягом певного періоду.

Рада директорів (Наглядова рада)

- 5.8.** **Компанія** повинна поступово запровадити модель управління, яка передбачає створення **Ради директорів**, до складу якої у певних чисельних співвідношеннях входять акціонери та/або їх представники, а також незалежні директори. Функціями **Ради директорів** є, у першу чергу, захист інтересів акціонерів та здійснення контролю в інтересах акціонерів за діяльністю найманого менеджменту.
- 5.9.** Розмір та склад ради повинні відображати розмір та структуру власності **Компанії**. Кількість членів **Ради директорів** та її структура (співвідношення акціонерів (їх представників) та незалежних директорів) встановлюється у Статуті **Компанії**.
- 5.10.** Вимоги щодо незалежності членів **Ради директорів** є різними у різних країнах. Якщо такі вимоги не встановлені **Застосовуваним законодавством**, **Компанія** має визначити такі вимоги у власному Статуті. Зазвичай, незалежними директорами вважаються особи, обрані до складу **Ради директорів**, які:
- 5.10.1.** не є власниками пакету акцій **Компанії**, більшого за 10% статутного капіталу або їх **близькими родичами**;
 - 5.10.2.** не є (не були останні 3 роки) членами органів управління та контролю та/або працівниками **Компанії**;
 - 5.10.3.** не є близькими родичами жодної з осіб, що обіймають посади Голови (члена) **Ради директорів** та/або виконавчого органу **Компанії**;
 - 5.10.4.** особисто не надають **Компанії** ніяких послуг, не отримують від **Компанії** ніякої винагороди, окрім винагороди за виконання функцій члена **Ради директорів**.

- 5.11.** До складу *Ради директорів Компанії* повинні обиратися особи, що володіють знаннями, кваліфікацією, досвідом, а також особистими діловими та моральними якостями, необхідними для виконання власних повноважень. У Статуті *Компанії* або інших її внутрішніх нормативних документах мають бути сформульовані вимоги до кандидатів на посади членів *Ради директорів*, зокрема, вимоги щодо освіти, досвіду роботи, наявності достатньої кількості часу для виконання обов'язків члена *Ради директорів*, вікові обмеження тощо. Навіть, якщо *Застосовуванням законодавством* дозволяється обрання до складу *Ради директорів* юридичних осіб-акціонерів *Компанії*, слід намагатися уникати цього, адже наявність у складі ради «директорів двох типів», як правило, не сприяє налагодженню продуктивної, відповідальної та професійної роботи *Ради директорів*.
- 5.12.** Кандидатури до складу *Ради директорів* повинні висуватися виключно за особистою згодою кандидатів, з дотриманням вимог *Застосовуваного законодавства* та додаткових вимог, викладених у Статуті або інших внутрішніх нормативних документах *Компанії*. Порядок висунення кандидатур до складу *Ради директорів*, зокрема, має передбачати, що:
- 5.12.1.** кандидатури на посади членів *Ради директорів* висувують тільки акціонери *Компанії*;
 - 5.12.2.** факт відповідності кандидатур кваліфікаційним та іншим вимогам перевіряється та засвідчується відповідним висновком Комітету *Ради директорів* з призначень та винагород або іншим органом, створеним та/або уповноваженим на це *Радою директорів*;
 - 5.12.3.** висунення кандидатур завершується не пізніше, ніж за 10 календарних днів до початку відповідних **33**.
- 5.13.** Всіх членів *Ради директорів* обирають **33** із застосуванням механізму кумулятивного голосування, який дозволяє забезпечити пропорційне представництво у складі *Ради директорів* різних груп акціонерів. Якщо *Застосовуване законодавство* не дозволяє застосовувати кумулятивне голосування під час обрання членів *Ради директорів*, *Компанія* повинна розробити, зафіксувати у Статуті та запровадити інший спосіб формування *Ради директорів*, який би дозволив забезпечити гарантоване представництво у складі *Ради директорів* різних груп акціонерів.
- 5.14.** Голова *Ради директорів*, як правило, обирається з числа членів *Ради директорів* на першому засіданні, яке проходить у день обрання нового складу *Ради директорів* на **33**. Головувати на цьому засіданні може найстарший за віком член *Ради директорів*, або інша особа,

визначена Статутом *Компанії*. Під час голосування з цього питання кожний член *Ради директорів* має один голос. Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини від загальної кількості директорів. У разі рівності голосів голос головуючого є вирішальним.

5.15. До компетенції *Ради директорів*, як правило, відноситься вирішення наступних питань:

- 5.15.1.** забезпечення разом з виконавчим органом розробки стратегії *Компанії* та її остаточне затвердження;
- 5.15.2.** призначення та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу, інших *посадових осіб*, визначених Статутом *Компанії*, затвердження проектів контрактів (договорів, угод), що укладатимуться з особами, що обійматимуть ці посади;
- 5.15.3.** затвердження установчих документів, річних бюджетів та бізнес-планів залежних від *Компанії* підприємств⁴;
- 5.15.4.** затвердження квартальних фінансових звітів та інвестиційних бюджетів *Компанії* на наступний квартал, рік;
- 5.15.5.** визначення загальних засад інформаційної політики *Компанії*; затвердження Переліку відомостей, які складають комерційну таємницю *Компанії* та Переліку осіб, що мають доступ до комерційної таємниці *Компанії* (за поданням виконавчого органу); ухвалення рішень про разове надання інформації, що складає комерційну таємницю *Компанії* на запит певних осіб;
- 5.15.6.** забезпечення перевірки достовірності річної фінансової звітності до її оприлюднення та/або подання на розгляд **33**;
- 5.15.7.** прийняття рішень про вчинення *Компанією* (в особі виконавчого органу) значних правочинів⁵;
- 5.15.8.** затвердження запропонованої виконавчим органом організаційної структури;
- 5.15.9.** прийняття рішень про притягнення до відповідальності *посадових осіб Компанії*;

⁴ Визначення поняття «залежне підприємство» має міститися у Статуті *Компанії*. Зазвичай, залежним від Компанії вважається підприємство, 50 і більше відсотків статутного капіталу якого сформовано за рахунок її внесків.

⁵ Визначення поняття «значний правочин» має міститися у Статуті *Компанії*. Зазвичай, значним вважається правочин на суму, що перевищує 10 відсотків від сукупної вартості активів *Компанії* відповідно до останньої річної звітності.

- 5.15.10.** прийняття рішень щодо конфлікту інтересів *посадових осіб Компанії* (п.7.11);
- 5.15.11.** забезпечення функціонування належної системи управління ризиками; внутрішнього та зовнішнього контролю за фінансово-господарською діяльністю *Компанії*. Розгляд звітів, складених Зовнішнім аудитором, Службою внутрішнього аудиту та/або Ревізійною комісією (Ревізором). Здійснення контролю за усуненням недоліків, які були виявлені під час проведення перевірок;
- 5.15.12.** затвердження зовнішнього аудитора та умов договору, що укладається з аудитором, у тому числі встановлення розміру оплати його послуг; ініціювання проведення аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності *Компанії*;
- 5.15.13.** призначення та припинення повноважень працівників Служби внутрішнього аудиту *Компанії* (якщо інше не передбачено *Застосовуваним законодавством*);
- 5.15.14.** скликання **33**, в тому числі затвердження їх порядку денного та тексту інформаційного повідомлення акціонерам; призначення голови та секретаря **33**, погодження персонального складу реєстраційної та лічильної комісії **33**;
- 5.15.15.** призначення та припинення повноважень Корпоративного секретаря *Компанії*, затвердження Положення «Про корпоративного секретаря *Компанії*» та умов договору, що укладається з ним;
- 5.15.16.** затвердження форм річної та квартальної звітності виконавчого органу *Компанії*;
- 5.15.17.** систематичний моніторинг та оцінка власної діяльності;
- 5.15.18.** затвердження всіх внутрішніх нормативних документів *Компанії*, окрім тих, затвердження яких *Застосовуваним законодавством* віднесено до компетенції **33**;
- 5.15.19.** затвердження вартості будь-яких не грошових внесків до статутного капіталу *Компанії*.
- 5.16.** Усі власні рішення *Рада директорів* приймає шляхом голосування. Кожен член *Ради директорів* має під час голосування один голос. Всі члени *Ради директорів* повинні голосувати особисто, видача довіреностей на голосування членами *Ради директорів* має заборонятися.

ронятися. Рішення *Ради директорів* вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини членів *Ради директорів*, що беруть участь у засіданні. Статутом *Компанії* може бути передбачено, що з певних питань рішення приймається кваліфікованою більшістю голосів, а іноді навіть одногосно.

- 5.17.** З метою забезпечення ефективної роботи *Ради директорів* у *Компанії* слід розробити та затвердити Положення про *Раду директорів*, яке передбачає процедури складання розкладу чергових засідань *Ради директорів* протягом року, проведення очних та заочних (із застосуванням сучасних засобів зв'язку) засідань *Ради директорів*, ретельної підготовки матеріалів до кожного засідання, завчасного ознайомлення з ними кожного члена *Ради директорів* тощо.
- 5.18.** У складі *Ради директорів* можуть створюватися комітети *Ради директорів* відповідно до основних напрямків її діяльності. Завданням комітетів *Ради директорів* є підготовка питань до розгляду на засіданнях *Ради директорів*, аналіз відповідних пропозицій виконавчого органу, пошук та опрацювання альтернативних варіантів рішень, аналітична робота, проведення попередніх переговорів тощо. У складі *Ради директорів Компанії*, зазвичай, створюються комітет з питань призначень та винагород, виконавчий, аудиторський та інші комітети. Повний перелік комітетів *Ради директорів* має визначитися в Статуті *Компанії*. До складу комітетів входять члени *Ради директорів*, які мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи. Кожний член *Ради директорів* може входити до складу кількох комітетів. До участі у роботі комітетів *Ради директорів* можуть залучатися працівники *Компанії*, зовнішні експерти, консультанти тощо. Формою роботи комітетів *Ради директорів* є засідання, на яких затверджуються рекомендації комітету щодо прийняття *Радою директорів* того чи іншого рішення. Рекомендації комітетів не є обов'язковими для *Ради директорів*.
- 5.19.** *Рада директорів Компанії* повинна регулярно піддавати формалізованій оцінці результати власної діяльності в цілому, а також результати роботи кожного члена *Ради директорів*. Оцінка діяльності *Ради директорів* в цілому та кожного члена *Ради директорів* відбувається щорічно. Критерії та порядок здійснення оцінки визначається у Положенні про *Раду директорів Компанії*.
- 5.20.** Комітет з призначень *Ради директорів Компанії* відповідає за організацію перманентного процесу створення якісного та надійного кадрового резерву для висунення на посади членів *Ради директорів*, виконавчого органу та інших вищих керівників *Компанії*.

- 5.21.** Структура та розмір винагороди членів *Ради директорів* визначається **ЗЗ** або *Радою директорів* за поданням Комітету з питань винагород *Ради директорів*. Під час визначення розміру винагороди, зазвичай, враховуються результати річної оцінки діяльності *Ради директорів* в цілому; коло обов'язків та оцінку роботи кожного з членів *Ради директорів*, а також результати діяльності *Компанії*. Члени *Ради директорів* можуть отримувати як фіксовану винагороду, так і винагороду, що залежить від результатів діяльності *Компанії*. Додаткова фіксована винагорода призначається Голові *Ради директорів* та головам комітетів *Ради директорів*.
- 5.22.** Фінансування діяльності *Ради директорів* здійснюється *Компанією* на підставі річного кошторису, затвердженого рішенням **ЗЗ** або *Радою директорів*.
- 5.23.** Одним з етапів запровадження у *Компанії* повномасштабної діяльності *Ради директорів* може бути створення Консультативної ради. До складу Консультативної ради входять визнані фахівці у таких сферах, як: стратегічне управління, фінанси, маркетинг, управління персоналом, право. Основним завданням Консультативної ради є напрацювання рекомендацій *Раді директорів*, до складу якої входять члени родини та/або найближче оточення *мажоритарних акціонерів Компанії*. Консультативна рада не наділена функціями контролю, її рекомендації не є обов'язковими. Зазвичай, згодом члени Консультативної ради обираються до складу *Ради директорів*.

Виконавчий орган

- 5.24.** *Компанія* повинна обрати та передбачити у власній структурі управління виконавчий орган, структура та правила діяльності якого дозволять успішно застосовувати найкращі риси, притаманні одноосібному, або колегіальному органу. Зазвичай, у відносно невеликих компаніях одноосібним виконавчим органом є Генеральний директор (директор).
- 5.25.** Генеральний директор обирається *Радою директорів*. Момент набуття Генеральним директором повноважень має бути чітко встановлено внутрішніми нормативними документами *Компанії* або рішенням про його обрання.
- 5.26.** Генеральний директор наділений, так званою, залишковою компетенцією, тобто, вирішення усіх питань діяльності *Компанії*, які не входять до компетенції **ЗЗ** та *Ради директорів*, складає компетенцію Генерального директора.
- 5.27.** Генеральний директор *Компанії*, зазвичай, має першого заступника та заступників. У разі настання обставин, що позбавляють Гене-

рального директора можливості особисто виконувати власні повноваження або видати наказ про їх передачу, перший заступник генерального директора, а у разі неможливості – заступник генерального директора, приймають на себе усі його повноваження.

5.28. Комітет з призначень *Ради директорів Компанії* відповідає за організацію органічного та безконфліктного процесу поступової заміни виконавчих керівників *Компанії*, забезпечення наступності в процесі управління нею, пошуку та підготовки кандидатів на посади у вищому виконавчому керівництві *Компанії*.

Корпоративний секретар

5.29. Корпоративний секретар – посадова особа *Компанії*, що здійснює правове, організаційно-технічне забезпечення та координацію роботи органів управління, а також обмін інформацією між ними та акціонерами. Корпоративний секретар обирається *Радою директорів Компанії* за погодженням з виконавчим органом. Корпоративний секретар є функціонально підпорядкованим та підзвітним *Раді директорів Компанії*.

5.30. Основними повноваженнями Корпоративного секретаря *Компанії* є:

5.30.1. виконання функцій секретаря [33](#);

5.30.2. забезпечення комплексу організаційно – технічних та юридичних дій щодо скликання та проведення засідань *Ради директорів Компанії* та її комітетів, організації голосування на них, ведення та зберігання протоколів засідань *Ради директорів Компанії* та її комітетів;

5.30.3. забезпечення обміну інформацією про діяльність *Компанії* між членами *Ради директорів*, Генеральним директором (директором), акціонерами та іншими зацікавленими особами, робота зі скаргами та зверненнями акціонерів;

5.30.4. організація роботи по розробці проектів Статуту, Положень та інших внутрішніх нормативних документів *Компанії*, змін та доповнень до них, зберігання оригіналів цих документів, забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнюваності. Ознайомлення *посадових осіб*, акціонерів та інших зацікавлених осіб із змістом Статуту та Положень *Компанії*;

5.30.5. здійснення комплексу заходів, необхідних для належного обліку прав власності на *Компанію* (її акції, частки у статутному капіталі тощо);

5.30.6. підготовка та оприлюднення звітності та інформації про діяльність *Компанії*, вирішення інших питань побудови відносин *Компанії* з інвесторами;

5.30.7. розв'язання інших організаційних та юридичних питань, пов'язаних з корпоративним управлінням в *Компанії*.

5.31. Правовий статус Корпоративного секретаря визначається Статутом та Положенням про Корпоративного секретаря *Компанії*.

6. Механізми багаторівневого моніторингу та контролю діяльності Компанії з боку акціонерів

6.1. Головною метою запровадження системи контролю та моніторингу діяльності *Компанії* є захист її активів та інвестицій акціонерів, забезпечення високого рівня довіри інвесторів до *Компанії* та її органів управління. Бажано, щоб така система була багаторівневою та складалася з:

6.1.1. Ради директорів *Компанії* та її Комітету з аудиту;

6.1.2. Зовнішнього аудитора *Компанії*;

6.1.3. Служби внутрішнього аудиту та/або Ревізійної комісії (Ревізора) *Компанії*.

6.2. Контрольними функціями *Ради директорів Компанії* є:

6.2.1. отримання та аналіз звітності виконавчого органу;

6.2.2. розробка адекватної потребам збалансування інтересів акціонерів та менеджерів системи стимулювання членів виконавчого органу *Компанії*;

6.2.3. ініціювання позачергових перевірок діяльності виконавчого органу Службою внутрішнього аудиту, Ревізійною комісією (Ревізором) *Компанії*;

6.2.4. розробка системи обмежень, вимог та процедур щодо діяльності *посадових осіб Компанії* (обмеження щодо конкуренції; правила щодо афілійованих юридичних осіб та конфлікту інтересів; обмеження на укладення угод з *акціями Компанії*), запровадження цих правил та процедур до щоденної діяльності *Компанії*;

- 6.2.5. прийняття рішень про вчинення *Компанією* значних правочинів (п. 5.15.7.);
 - 6.2.6. припинення повноважень голови та/або членів виконавчого органу та призначення осіб, виконуючих їх обов'язки (у разі, якщо виконавчий орган обирається **33**, ініціювання вирішення зазначених питань на **33**);
 - 6.2.7. затвердження структури та штату Служби внутрішнього аудиту *Компанії* (якщо це припускається *Застосовуваним законодавством*), умов оплати праці та кандидатур працівників зазначеної служби, ініціювання проведення перевірок Службою внутрішнього аудиту, отримання та аналіз звітів за результатами перевірок;
 - 6.2.8. вибір Зовнішнього аудитора *Компанії*, затвердження умов договору, що укладається з аудитором, ініціювання проведення аудиторських перевірок, отримання та аналіз звітів Зовнішнього аудитора;
 - 6.2.9. підготовка рекомендацій акціонерам щодо голосування з кожного питання порядку денного **33**;
 - 6.2.10. затвердження вартості будь-яких не грошових внесків до статутного капіталу *Компанії*;
 - 6.2.11. розробка інших механізмів управління ризиками у поточній діяльності *Компанії* з метою запобігання дестабілізації її фінансового стану.
- 6.3.** *Рада директорів* створює у власному складі Комітет з аудиту, основною функцією якого є забезпечення високого фахового рівня підготовки до розгляду *Радою директорів* питань, визначених у п. 6.2. З врахуванням специфіки та «підвищеної чутливості» питань, що складають компетенцію комітету, бажано залучати до участі у його роботі незалежних членів *Ради директорів*.

Зовнішній аудитор

- 6.4.** Основним завданням Зовнішнього аудитора *Компанії* є забезпечення достовірності та об'єктивності фінансової звітності *Компанії*, що відображає її фінансовий стан і результати діяльності. З огляду на це, *Компанія* повинна запровадити правила відбору Зовнішнього аудитора та стандарти стосунків з ним, які забезпечують його професійну компетентність, бездоганну репутацію та повну неупередженість по відношенню до *Компанії* та її акціонерів.

- 6.5.** Попередній відбір Зовнішнього аудитора *Компанії*, розробку системи визначення розміру винагороди за його послуги здійснює Аудиторський комітет *Ради директорів Компанії*. Усі остаточні рішення з цих питань ухвалюються безпосередньо *Радою директорів Компанії* за поданням її Аудиторського комітету.
- 6.6.** *Компанія* повинна висувати такі вимоги до Зовнішнього аудитора *Компанії* та/або його послуг:
- 6.6.1.** відсутність будь-яких ознак афілійованості та/або конфлікту інтересів відповідно до вимог *Застосовуваного законодавства*;
 - 6.6.2.** відсутність випадків надання аудиторською компанією послуг *Компанії*, які не є послугами аудитора (консультаційних, інформаційних тощо);
 - 6.6.3.** правила щодо ротації аудитора (п. 6.8.).
- 6.7.** Відбір Зовнішнього аудитора *Компанії* бажано здійснювати за результатами тендеру.
- 6.8.** Позитивною практикою є ротація Зовнішнього аудитора, відповідно до якої одна й та ж сама аудиторська компанія не може обиратися Зовнішнім аудитором *Компанії* більше трьох років поспіль.
- 6.9.** Акціонер, що має певний пакет акцій, розмір якого визначається *Застосовуваним законодавством*, має право вимагати, а *Компанія* зобов'язана провести перевірку із залученням для цього Зовнішнього аудитора з оплатою його послуг за рахунок акціонера – ініціатора перевірки. Вибір аудитора здійснюється *Компанією* за правилами, передбаченими пп.6.6–6.8. Перевірку на вимогу акціонера не може здійснювати аудитор, обраний *Компанією* для здійснення «регулярних» перевірок діяльності *Компанії*. Акціонер, що ініціює проведення перевірки Зовнішнім аудитором, зазначає у відповідній вимозі період, за який має бути здійснена перевірка, та перелік питань аудитору. Перевірка має бути здійснена саме з питань, зазначених акціонером у вимозі. Висновок Зовнішнього аудитора, складений за результатами перевірки, ініційованої акціонером, надається цьому акціонерові та *Компанії*.

Служба внутрішнього аудиту

- 6.10.** Основним завданням Служби внутрішнього аудиту *Компанії* є здійснення поточного контролю за фінансово-господарською

діяльністю *Компанії*. Зокрема, функціями Служби внутрішнього аудиту є забезпечення та гарантування:

- 6.10.1.** адекватності та належної деталізації відображення в бухгалтерському обліку *Компанії* її діяльності;
- 6.10.2.** відповідності усіх фінансових операцій та бухгалтерських проводок *Компанії* вимогам Національних стандартів бухгалтерського обліку, Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, які, з огляду на це, можуть бути використані для побудови достовірної фінансової звітності;
- 6.10.3.** впевненості у тому, що всі операції *Компанії* санкціоновані виконавчим органом (а у випадках, передбачених *Застосовуваним законодавством* та/або Статутом, також *Радою директорів* або *ЗЗ*);
- 6.10.4.** впевненості у тому, що будь-яке несанкціоноване використання активів *Компанії* буде своєчасно попереджено або, принаймні, виявлено;
- 6.10.5.** виявлення проблем у діяльності структурних підрозділів *Компанії*, аналізу причин їх виникнення та розробка механізмів їх запобігання у майбутньому.
- 6.10.6.** *Рада директорів* затверджує Положення про Службу внутрішнього аудиту *Компанії*, в якому встановлюються правовий статус, завдання та повноваження Служби внутрішнього аудиту, її структура та кількість співробітників, порядок прийому на роботу та звільнення співробітників Служби внутрішнього аудиту, умови оплати їх праці тощо.

7. Посадові особи Компанії

- 7.1.** Нижченаведені норми застосовуються для осіб, які постійно або тимчасово обіймають посади, перелічені у п. 1.15.
- 7.2.** *Посадові особи* виконують власні обов'язки відповідно до покладених на них функцій та в межах наданої їм компетенції, керуючись у власній діяльності *Застосовуваним законодавством*, Статутом, Положеннями та іншими внутрішніми документами *Компанії*.
- 7.3.** *Посадові особи* діють на підставі укладеної з *Компанією* угоди (контракту, трудового договору, цивільно-правового договору), в якій визначаються права, обов'язки, відповідальність сторін, умови та

порядок оплати, підстави припинення та наслідки дострокового розірвання угоди тощо.

7.4. *Посадові особи* мають загальні зобов'язання та обмеження щодо здійснення власних повноважень, передбачені *Застосовуваним законодавством*, Статутом та Положеннями *Компанії*. Зокрема, посадові особи *Компанії* зобов'язані:

7.4.1. виконувати власні обов'язки сумлінно, розсудливо, добросовісно та лояльно, керуючись насамперед інтересами *Компанії*;

7.4.2. вживати всіх можливих заходів щодо попередження вчинення порушень *Компанією* та її посадовими особами норм *Застосовуваного законодавства* та ділової етики;

7.4.3. діяти тільки в межах наданих їм повноважень та компетенції;

7.4.4. дотримуватись вимог, що існують у *Компанії*, щодо конфлікту інтересів: регулярно декларувати перелік власних афілійованих осіб, а також негайно письмово повідомляти Голову *Ради директорів* про наявність конфлікту інтересів (заінтересованості) щодо певного правочину *Компанії*;

7.4.5. у межах власної компетенції забезпечувати збереження інформації з обмеженим доступом, вживати всіх можливих заходів щодо нерозголошення конфіденційної чи таємної інформації про *Компанію* її працівниками, *акціонерами* та іншими *стейкхолдерами*;

7.4.6. під час виконання посадових обов'язків та протягом певного, обумовленого у нормативних документах *Компанії* часу після припинення власних повноважень, не розголошувати та не використовувати у власних інтересах конфіденційну чи таємну інформацію, яка стала відома під час виконання посадових обов'язків;

7.4.7. здійснюючи представництво *Компанії* перед третіми особами, не розкривати інформацію, яка може мати негативний вплив на враження про *Компанію*, поводитися таким чином, щоб не зашкодити власній діловій репутації, діловій репутації інших *посадових осіб* та *Компанії* в цілому.

7.5. З метою захисту інтересів акціонерів та інших *стейкхолдерів Компанія* має поступово запровадити у власну підприємницьку діяльність

систему обмежень, вимог та процедур щодо діяльності власних *посадових осіб*, яка, зокрема, передбачає:

7.5.1. обмеження щодо конкуренції з *Компанією* (п. 7.6);

7.5.2. правила щодо афілійованих юридичних осіб (п.7.7);

7.5.3. правила щодо конфлікту інтересів (пп.7.8–7.12);

7.5.4. обмеження на укладення угод з акціями *Компанії* (п. 7.13.).

7.6. *Компанія* повинна визначити та формально затвердити перелік видів діяльності, що конкурують з діяльністю *Компанії*, а також встановити правила, відповідно до яких *посадові особи Компанії* можуть провадити підприємницьку діяльність, що конкурує з діяльністю *Компанії*, тільки у випадку, коли це не суперечить вимогам *Застосовуваного законодавства* та дозволено відповідним рішенням органу, що їх обрав (призначив).

7.7. *Компанія* повинна визначити та формально затвердити вимоги щодо афілійованості. Так, афілійованими з *посадовими особами Компанії* юридичними особами можуть визнаватися юридичні особи, в яких *посадові особи Компанії* та/або їх близькі родичі є акціонерами (засновниками, учасниками); членами органів управління та контролю, іншими *посадовими особами. Компанія* повинна укласти угоди з афілійованими юридичними особами на ринкових умовах, аналогічних умовам угод з іншими власними контрагентами. Виключення можуть складати угоди, укладені за правилами для угод, що містять конфлікт інтересів (пп.7.8–7.13). З метою забезпечення дотримання правил щодо угод з афілійованими юридичними особами, у *Компанії* рекомендується запровадити механізми моніторингу таких угод, які, зокрема, передбачають:

7.7.1. письмове декларування *посадовими особами Компанії* переліку афілійованих з ними юридичних осіб — безпосередньо перед обранням (призначенням) та щоквартально протягом усього періоду повноважень;

7.7.2. щоквартальне складання Корпоративним секретарем (іншою посадовою особою, визначеною *Радою директорів*) на основі декларацій, зазначених у п. 7.7.1., переліку юридичних осіб, афілійованих з *посадовими особами Компанії*;

7.7.3. регулярний моніторинг Службою внутрішнього аудиту, Ревізійною комісією (Ревізор) угод *Компанії* з афілійованими юридичними особами на предмет їх наявності та (у разі

наявності) відповідності їх умов умовам аналогічних угод з іншими контрагентами;

7.7.4. регулярний розгляд *Радою директорів* звіту Служби внутрішнього аудиту, Ревізійної комісії (Ревізора) про результати моніторингу угод *Компанії* з афілійованими юридичними особами.

7.8. Конфлікт інтересів – це ситуація, в якій посадова особа має особисту заінтересованість (пряму, опосередковану чи потенційну), що перевищує просту заінтересованість працівника у результатах виконуваної ним роботи, незалежно від того, чи суперечить вона інтересам *Компанії*. Конфлікт інтересів може виражатися в тому, що *посадова особа* матиме зиск від ситуації, що склалася (укладення угоди, затвердження проекту тощо), або в тому, що внаслідок дій *посадової особи Компанія* не зможе досягнути результату, що більш за все відповідає інтересам *Компанії*.

7.9. Визначення поняття «особиста заінтересованість *посадових осіб*» зазвичай міститься у законодавстві. Якщо *Застосовуванням законодавством* це поняття не визначено, *Компанія* повинна внести відповідну норму до власного Статуту або іншого внутрішнього нормативного документу. Зазвичай, *посадові особи* вважаються такими, що мають особисту заінтересованість, якщо вони або їх близькі родичі перебувають у трудових відносинах, представляють чи володіють правами власника щодо юридичних осіб, які:

7.9.1. є постачальниками або споживачами товарів чи послуг *Компанії*;

7.9.2. можуть отримати вигоду від розпорядження майном *Компанії*;

7.9.3. отримують у володіння та користування майно *Компанії*.

7.10. У разі конфлікту інтересів *посадової особи* та *Компанії* щодо наявної чи майбутньої справи (угоди, проекту), посадова особа зобов'язана повідомити про це Голову *Ради директорів Компанії*. У *Компанії* має застосовуватися принцип, відповідно до якого таке повідомлення *посадова особа* має зробити, навіть якщо вона не впевнена щодо наявності у неї конфлікту інтересів.

7.11. *Рада директорів Компанії* на власному засіданні розглядає усі заяви щодо конфлікту інтересів, отримані від *посадових осіб*, а також інформацію, отриману від зовнішніх та внутрішніх аудиторів,

акціонерів та з інших джерел. По кожному факту *Рада директорів* має прийняти рішення щодо наявності конфлікту інтересів *посадової особи Компанії* у певній угоді (проекті) та дій *Компанії* у ситуації, що склалася.

- 7.12.** За загальним правилом, угода (проект), в якій *посадова особа* має заінтересованість (конфлікт інтересів), повинна бути схвалена більшістю членів *Ради директорів*, які не мають такої заінтересованості. Член *Ради директорів*, який має конфлікт інтересів, не може брати участь у голосуванні з питання укладення відповідної угоди (затвердження проекту).
- 7.13.** Якщо це не суперечить *Застосовуваному законодавству*, *Компанія* може встановити у Статуті правило, відповідно до якого *посадовим особам Компанії*, а також іншим її співробітникам, що у зв'язку з виконанням службових обов'язків мають можливість отримувати інформацію про фінансові результати діяльності *Компанії*, забороняється здійснювати будь-які цивільно-правові угоди з *акціями Компанії* протягом одного календарного місяця, що безпосередньо передує опублікуванню її річної та/або квартальної звітності. Таке обмеження запроваджується з метою виключення випадків зловживання зазначеними особами можливістю отримання інформації про фінансовий стан *Компанії* ще до її відображення в офіційній звітності, яка є загальнодоступною.

8. Взаємовідносини Компанії зі стейкхолдерами

- 8.1.** Акціонери та вищі керівники *Компанії*, з огляду на характер та масштаби її діяльності, мають усвідомлювати власну відповідальність перед суспільством в цілому за дотримання прав людини; збереження навколишнього середовища; неухильне виконання усіх вимог законодавства країн, де працює *Компанія*; ведення чесної конкурентної боротьби. Увага до клієнтів, готовність задовольнити їх вимоги шляхом надання якісної продукції та послуг має бути невід'ємною складовою стратегії *Компанії*.
- 8.2.** *Компанія* повинна підтримувати відносини з органами державної влади та місцевого самоврядування у країнах, де вона здійснює власну діяльність, на засадах взаємної поваги, рівноправного партнерства та активної співпраці згідно з їх відповідними ролями у суспільстві, економічними цілями та цінностями.
- 8.3.** У межах програм корпоративної соціальної відповідальності *Компанія*, відповідно до рішення її акціонерів, може надавати

підтримку соціальним, культурним та освітнім ініціативам, спрямованим на розвиток та покращання рівня життя людей.

- 8.4.** *Компанія* є підприємницьким товариством, яке, зазвичай, знаходиться поза політикою. З огляду на це, її Статутом та/або іншими внутрішніми нормативними документами може заборонятися підтримка від імені *Компанії* у будь-якій формі (іміджевій, матеріальній, адміністративній тощо) будь-якої політичної сили, партії, кандидата тощо під час будь-якого виборчого процесу, інших політичних заходів. Відповідно до такого рішення мажоритарні акціонери та *посадові особи Компанії* повинні взяти на себе зобов'язання уникати публічних висловлювань власної особистої думки щодо політичних процесів у державі реєстрації (діяльності) *Компанії*, розуміючи, що такі висловлювання можуть сприйматися як позиція *Компанії*.
- 8.5.** У *Компанії* повинні розуміти, що основоположним фактором успіху будь-якого бізнесу є внесок, що роблять люди, які працюють у *Компанії* в атмосфері взаємної довіри. *Компанія* повинна гарантувати власним працівникам безпечні та гідні умови праці; конкурентоспроможні на відповідному ринку умови оплати та інші складові соціального пакету. Управління персоналом у *Компанії* має бути спрямовано на налагодження цивілізованого діалогу між *акціонерами Компанії* в особі *Ради директорів* та її працівниками в особі профспілок щодо укладення та виконання Колективного договору *Компанії*.

9. Особливості корпоративного управління у сімейних компаніях

- 9.1.** Якщо *Компанія* є сімейною, вона повинна прагнути якомога швидше запровадити ефективну модель корпоративного управління з метою продовження власного життєвого циклу за межі строку активної діяльності її засновників. Забезпечення наступності у другому, третьому та наступних поколіннях власників сімейної компанії є головним фактором зниження її корпоративних ризиків.
- 9.2.** З появою наступних поколінь власників *Компанії* інтереси членів родини можуть не співпадати. Крім того, члени родини, які працюють в *Компанії*, мають більший доступ до інформації, ніж ті, які безпосередньо не займаються цим бізнесом. За таких умов рекомендується створити структури сімейного управління, які сприятимуть узгодженню інтересів між членами родини, запобігатимуть конфліктам та забезпечуватимуть життєздатність бізнесу. У такому разі сімейне управління буде відділено від корпоративного

управління, і кожна інституція матиме свій склад, обов'язки та коло питань, щодо яких члени родини прийматимуть рішення. Структурами сімейного управління є сімейна асамблея (збори) та сімейна рада.

- 9.3.** Сімейна асамблея може збиратися раз або двічі на рік та об'єднувати усіх членів родини. Члени родини у такий спосіб можуть отримувати інформацію про бізнес та висловлювати свої думки через процедуру голосування.
- 9.4.** Сімейна рада є невеликою групою членів родини або представників родини, яка виступає головним органом прийняття рішень родиною стосовно *Компанії*. Вона є основною комунікаційною ланкою між родиною та *Компанією*. Сімейна рада, як правило, обирається сімейною асамблеєю.
- 9.5.** Акціонери – члени сім'ї повинні розробити та узгодити, а сімейна асамблея – затвердити, так звану, «Сімейну конституцію» — документ, який визначає способи та правила функціонування структури сімейного управління, зокрема:
- 9.5.1.** цінності, місію та бачення родини стосовно ведення бізнесу;
- 9.5.2.** роль, порядок формування та роботи сімейних інституцій (Сімейна асамблея та Сімейна рада);
- 9.5.3.** роль *Ради директорів* (Консультативної ради) та її відносини з сімейними інституціями;
- 9.5.4.** політики щодо найважливіших питань участі сім'ї у справах *Компанії* таких, як: умови працевлаштування членів родини у *Компанії* та оплата їх праці, обмеження на відчуження *акцій Компанії*, питання щодо наступництва керівних посад у *Компанії* тощо;
- 9.5.5.** призначення членів родини до складу *Ради директорів*.

10. Вирішення корпоративних конфліктів між акціонерами

- 10.1.** Запорукою дотримання та захисту прав акціонерів, майнових інтересів та ділової репутації *Компанії* є попередження та врегулювання будь-яких суперечок або спорів між *Компанією* та/або її акціонерами з приводу участі акціонерів у *Компанії*, а також через суперечність між підприємницькими та іншими інтересами *Компанії* та/або її акціонерів (корпоративних конфліктів).

10.2. Ефективність попередження та врегулювання корпоративних конфліктів безпосередньо залежить від якнайповнішого та якнайшвидшого їх виявлення, а також чіткої координації дій усіх органів *Компанії*, її посадових осіб та акціонерів, спрямованих на врегулювання таких конфліктів. З огляду на це, доцільно заздалегідь погодити між акціонерами механізми запобігання та вирішення корпоративних конфліктів, що використовуватимуться у разі їх виникнення, а також перелік дій, які, за будь-яких обставин, не можуть застосовуватися у *Компанії* для вирішення таких конфліктів.

10.3. У *Компанії* можуть використовуватися наступні механізми запобігання корпоративних конфліктів:

10.3.1. чітке розмежування повноважень та зон відповідальності між органами управління *Компанії* у її Статуті;

10.3.2. детальне врегулювання порядку та процедур роботи органів *Компанії* у Положеннях про Загальні збори акціонерів, *Раду директорів*, Виконавчий орган, Корпоративного секретаря тощо;

10.3.3. запровадження посади Корпоративного секретаря, до компетенції якого, зокрема, віднесена робота зі скаргами й пропозиціями акціонерів та з обміну інформацією між органами управління *Компанії*, її акціонерами та іншими *стейкхолдерами*;

10.3.4. розробка *Радою директорів* критеріїв афілійованості та заінтересованості *посадових осіб Компанії* (конфлікт інтересів) і впровадження процедур виявлення органами контролю угод з афілійованими юридичними особами та правочинів із заінтересованістю, аналізу їх умов;

10.3.5. введення до складу *Ради директорів Компанії* незалежних членів з покладенням саме на них обов'язків членів Комітету з призначень та винагород, а також Аудиторського комітету *Ради директорів*;

10.3.6. ефективний захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці *Компанії*.

10.4. У разі, якщо запобігти виникненню корпоративного конфлікту не вдалося, *акціонери Компанії* повинні виходити з того, що абсолютна більшість спірних питань між *Компанією* та/або її акціонерами повинна вирішуватись такими органами управління *Компанії*, як *Рада директорів* та *ЗЗ*, де діє принцип підкорення меншості рішення більшості, ухваленому з дотриманням норм *Застосовуваного законодавства* та нормативних документів *Компанії*. У разі, якщо акціонер

не погоджується з ухваленим рішенням органу управління *Компанії*, він може вимагати застосування наступних механізмів вирішення конфлікту:

10.4.1. процедури медіації;

10.4.2. розгляд спору погодженою сторонами кандидатурою третейського судді (експерта) за заздалегідь погодженою процедурою. У цьому сторони конфлікту перед початком процедури добровільно приймають на себе обов'язок виконання рішення судді (експерта), яким би воно не було;

10.4.3. вирішення спору у державних судових установах відповідно до *Застосовуваного законодавства*;

10.4.4. можливість для міноритарних акціонерів скористатися правом обов'язкового викупу *Компанією* власних акцій, що належать таким акціонерам (п. 3.4).

10.5. У разі виникнення корпоративного конфлікту між акціонерами, кожний з яких володіє значним пакетом акцій (більш як 25 %) щодо ключових питань діяльності *Компанії* (формування органів управління, використання прибутку, визначення стратегії розвитку *Компанії* тощо) виникає суттєва загроза як для нормального здійснення операційної діяльності *Компанії*, так і для її репутації. Слід розуміти, що чи не єдиним шляхом вирішення такого конфлікту є продаж однією з сторін належних їй акцій за справедливою ціною. З метою практичної реалізації такого механізму *Компанія* та її акціонери, що володіють значними пакетами акцій, повинні заздалегідь визначити та зафіксувати у внутрішніх нормативних документах та/або акціонерних угодах визначення, так званої «тупикової» ситуації та порядок дій у разі її виникнення.

10.6. Зазвичай «тупиковою» визнається ситуація, за якої має місце конфлікт, зазначений у п. 10.5, і при цьому на двох та більше послідовно скликаних для вирішення цього питання **ЗЗ** (або засіданнях *Ради директорів*) не буде ухвалено рішення, яке б влаштувало обидві сторони. Будь-який із учасників конфлікту має право оголосити ситуацію, що склалася, «тупиковою» та направити про це письмове повідомлення іншим акціонерам. Дата отримання ними повідомлення є датою виникнення «тупикової ситуації».

10.7. У разі виникнення «тупикової ситуації» сторони конфлікту можуть бути зобов'язані:

- 10.7.1.** протягом певного строку провести переговори за обов'язкової особистої участі кінцевих бенефіціарів щодо можливості розподілу активів та зобов'язань *Компанії* таким чином, щоб не завадити її бізнесу та не порушити інтересів інших акціонерів;
- 10.7.2.** у разі, якщо переговори, передбачені п. 10.7.1. не призведуть до вирішення конфлікту, будь-який з акціонерів, що володіє більш, як 25 % *акцій Компанії*, може запропонувати будь-якому іншому акціонерові, що володіє більш, як 25 % *акцій Компанії*, придбати в нього належний йому пакет *акцій Компанії*. Акціонер, що отримав таку пропозицію, повинен у певний строк, укласти угоду про придбання та у повному обсязі виконати її умови, або продати акціонерові, що звернувся з пропозицією, весь власний пакет *акцій Компанії* на умовах пропозиції (укласти угоду та у повному обсязі виконати її умови).
- 10.8.** *Акціонери Компанії* повинні погодити перелік дій, які є неприйнятними для застосування акціонерами по відношенню один до одного та до *Компанії* у будь-якій конфліктній ситуації і за будь-яких обставин. Такими діями, зокрема, слід вважати:
- 10.8.1.** використання будь-якого силового ресурсу;
- 10.8.2.** маніпулювання членами сімей акціонерів, їх близькими родичами та особистими знайомими з використанням особистих відносин, що склалися між ними та *акціонерами Компанії*;
- 10.8.3.** маніпулювання ключовими працівниками, яких той чи інший акціонер свого часу запросив до *Компанії*, зокрема, не намагатися, виходячи з бізнесу, цілеспрямовано спонукати таких працівників звільнитися з *Компанії*;
- 10.8.4.** використання ЗМІ для оприлюднення матеріалів, що компрометують *Компанію* та будь-кого з акціонерів (їх родичів та особистих знайомих);
- 10.8.5.** допущення зверхніх та образливих публічних висловлювань щодо *Компанії* та будь-кого з акціонерів (їх родичів та особистих знайомих).

11. Запровадження норм цього Кодексу

- 11.1.** Запровадження принципів ефективного корпоративного управління вимагатиме значних змін у звичному способі діяльності *Компанії*. Дехто може вважати це зайвим бюрократичним клопотом та утиском прав акціонера-засновника, який керує *Компанією*. З огляду

на це, Принципи корпоративного управління повинні запроваджуватися у прагматичний та гнучкий спосіб з урахуванням конкретних умов та цілей розвитку кожної окремої компанії, пропорційно та реалістично.

11.2. Корпоративне управління не є самоціллю, воно є способом додавання вартості та забезпечення життєздатності *Компанії* у разі:

11.2.1. зміни у відносинах між акціонерами та/або органами *Компанії* через бажання засновника — акціонера або акціонерів — членів родини відійти від оперативного управління *Компанією* та передати управління професійним менеджером;

11.2.2. розширення складу акціонерів шляхом залучення додаткових «внутрішніх» акціонерів з-поміж членів родини або пов'язаної з *Компанією* групи осіб;

11.2.3. зміни у структурі капіталу та структурі акціонерів через бажання залучити додаткове фінансування, що включатиме розмивання пакетів існуючих акціонерів та входження зовнішніх акціонерів в *Компанію*;

11.2.4. збільшення складності напрямів бізнесу *Компанії*, її умов діяльності та ризиків.

11.3. Краща практика, що представлена у цьому Кодексі, є рекомендованими для виконання пропозиціями. Акціонери кожної *Компанії* мають самостійно вирішувати, в який спосіб, як швидко і в якому обсязі будуть запроваджуватися рекомендації в залежності від розміру та складності бізнесу *Компанії*, кількості та структури акціонерів, фази розвитку, на якій знаходиться *Компанія* тощо.

11.4. Норми цього Кодексу повинні розглядатися як перелік пропозицій, спрямованих на підвищення професіоналізму та ефективності *Компаній* і не потребують застосування до них принципу «виконуй або поясни», як це практикується публічними компаніями, акції яких торгуються на біржах. Втім, якщо у *Компанії* буде вирішено запро-