

.....

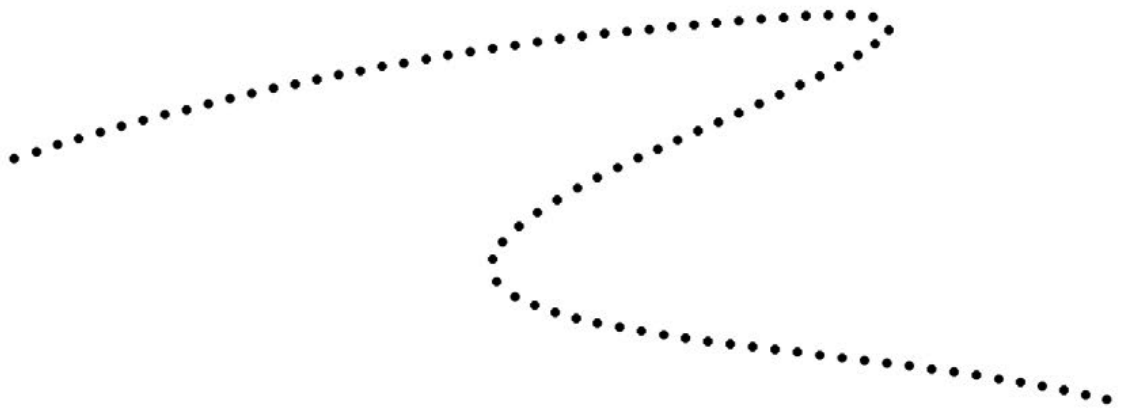
THE CORE < CODE OF CORPORATE GOVERNANCE

UKRAINE



</Requirements
and Recommendations”>

< КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:



</Ключові вимоги
і Рекомендації ">

FOREWORD

ПЕРЕДМОВА

The Ukraine Code of Corporate Governance was first issued in 2003. This is a substantially re-written third edition that is designed to reflect global developments in corporate governance since the prior edition and simplify the structure and recommendations with a view towards encouraging better implementation.

In late 2018, the National Securities and Stock Market Commission of Ukraine (NSSMC) agreed with the Ukrainian Corporate Governance Academy (UCGA) to draft a set of recommended corporate governance practices for listed companies in Ukraine. From the outset, it was decided that the resulting Code would be developed in close collaboration with Ukrainian listed companies and foreign and domestic investors to ensure that it would be realistic and practical, respond to investor expectations and reflect best practice.

Acknowledgments are due to the companies, investors and other stakeholders who contributed their views and time to this important project. IFC, SECO¹ and USAID are thanked for their generous support and the contribution of valuable expertise. Special thanks are given to Richard Frederick, an independent governance consultant, who guided the strategy and the process behind the Code and its draft-

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

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

Висловлюємо подяку інвесторам та іншим зацікавленим сторонам, які знайшли час, щоб висловити свої погляди і зробили свій внесок у цей важливий проект. Дякуємо IFC, SECO¹ та USAID за

¹ SECO - Swiss State Secretariat for Economic Affairs.

¹ SECO – Державний Секретаріат Швейцарії з економічних питань.

ing. All of the individuals who contributed to the Code did so in their personal capacities. The Code does not necessarily reflect the views of the all individual participants or the institutions with whom they might be affiliated.

Disclaimer:

The content of this Code should not be construed as legal or financial advice. Neither the UCGA, the NSSMC, IFC, SECO, USAID or any of the individuals associated with the project make any representation whatsoever within this document regarding extant law or any other regulations or rules that might relate to the governance of Ukrainian companies. Any mention of law and regulation herein is purely for illustrative purposes. The Code does not purport to be either up-to-date or complete where laws, regulations or rules are mentioned. It is exclusively the responsibility of companies to ensure that they are informed of and in compliance with extant law. This Code was completed as of January 1, 2020.

щедру підтримку та внесок цінних знань. Особлива подяка висловлюється Річарду Фредеріку, незалежному консультанту з питань управління, який здійснював керівництво стратегією та процесом розробки Кодексу. Усі особи, які зробили свій внесок у розробку Кодексу, здійснили це від власного імені в якості приватних осіб. Кодекс не обов'язково відображає погляди всіх окремих учасників або установ, з якими вони можуть бути пов'язані.

Застереження щодо відмови від відповідальності:

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

The structure of the Code and a summary of its intended outcomes are as follows:

1. Company objectives

The Company creates long-term sustainable value and maximises returns to its Shareholders. It does so by increasing the value of its shares and by paying dividends.

2. Shareholders rights and the role of other Stakeholders

2.1. Shareholder rights:

The Shareholder rights found in law, regulation and listing requirements are fully respected. In addition, the Company ensures that the spirit of the law, which aims at the equitable and fair treatment of all Shareholders, is respected.

2.2. General Shareholders Meetings:

Shareholders have the ability to exercise their legal rights, and participate and vote at the GSM in order to express their views and protect their interests.

2.3. Company engagement with Shareholders:

Shareholders are able to engage and communicate with the Company to express their concerns and protect their legitimate interests.

2.4. Takeovers:

The process of takeover is transparent and fair.

2.5. The role of other Stakeholders:

The Company is aware of best practices with respect to Stakeholder relations

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

1. Цілі Компанії

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

2. Права Акціонерів і роль інших Стейкхолдерів

2.1. Права Акціонерів:

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

2.2. Загальні Збори Акціонерів:

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

2.3. Взаємодія Компанії з Акціонерами:

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

2.4. Поглинання²:

Процес поглинання є прозорим і справедливим.

and seeks to implement such practices to the extent possible. The Company complies with all relevant legislation designed to protect Stakeholders and encourage Stakeholder engagement.

2.6. Sustainable Development:

The Company is aware of best practices with respect to Sustainable Development and seeks to implement such practices to the extent possible. The Company complies with all laws designed to enhance Sustainability Development.

3. The Board

3.1. Commitment:

Board Members actively contribute to the governance of the Company and to achieving the Company's objectives.

3.2. The fiduciary duties of the Board:

The Board is responsible, effective, and accountable and acts exclusively in the interests of the Company and its Shareholders.

3.3. The roles and responsibilities of the Board:

The Board exercises its expected roles.

3.4. Board composition:

The Board has the competencies, experience, independence and diversity necessary to fulfil its duties, roles and responsibilities.

3.5. Independence:

The Board is objective and fair, and acts independently of special interests and Management in the best interests of the Company and all of its Shareholders.

2.5. Роль інших Стейкхолдерів:

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

2.6. Сталий розвиток:

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

3. Наглядова рада

3.1. Відданість:

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

3.2. Фідуціарні обов'язки Наглядової ради:

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

3.3. Функції і сфери відповідальності Наглядової ради:

Наглядова рада виконує очікувані від неї функції.

3.4. Склад Наглядової ради:

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

3.5. Незалежність:

Наглядова рада є неупередженою,

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

3.6. Fit and proper testing:

Board Members have an impeccable reputation and the knowledge, skills and experience to effectively support to the role of the Board.

3.7. Nominations and appointments:

The nominations and appointment process is fair, formal, open and transparent.

3.8. Training:

Induction training:

Board Members are sufficiently informed regarding their fiduciary duties, their roles, good governance practices and the nature and strategic challenges of the Company as soon as they take up their posts.

Ongoing training:

Board Members have up-to-date knowledge and skills to help them contribute effectively to the fulfilment of their roles.

3.9. The Board Chair:

The Board has effective leadership.

3.10. The Corporate Secretary:

The Board has the administrative support it requires and access to expert advice on governance and compliance matters so as to be able to effectively fulfil its responsibilities.

3.11. Board committees:

The Board has the committee support it needs to optimally fulfil its roles and responsibilities.

справедливою і діє незалежно від інтересів окремих груп/осіб і Виконавчого органу в інтересах Компанії та всіх її Акціонерів.

3.6. Перевірка професійної придатності і добропорядності:

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

3.7. Висунення кандидатів і призначення:

Процес висунення кандидатів і призначень є справедливим, офіційним, відкритим і прозорим.

3.8. Тренінг:

Вступний тренінг:

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

Безперервний професійний розвиток:

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

3.9. Голова Наглядової ради:

В Наглядовій раді існує ефективне лідерство.

3.10. Корпоративний Секретар:

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

3.11. Комітети Наглядової ради:

Наглядова рада спирається на під-

The Audit Committee:

The control environment of the Company is subject to effective independent oversight such that Stakeholders have assurances that the Company has reliable controls and reporting.

The Nominations Committee:

The Company has the best possible human resources available to staff its Board and Management and is able to ensure stable leadership through effective human resource management and succession planning.

The Remuneration Committee:

The Company has remuneration practices that are fair and help attract and retain the human talent it needs for its Board and Management. Management and staff are incentivised to achieve the Company's objectives and the Company recognises its Management and staff for good performance. The Company is accountable to Shareholders for its remuneration practices.

тримку комітетів для належного виконання своїх функцій і сфер відповідальності.

Комітет з питань аудиту:

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

Комітет з питань призначень:

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

Комітет з питань винагороди:

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

3.12. Винагорода:

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

3.13. Кількісний склад Наглядової ради:

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

3.12. Remuneration:

The remuneration of Board Members and Management is transparent, fair and sufficient to attract, motivate and retain talent.

3.13. Board size:

The Board has a size that supports the fulfilment of its roles and responsibilities and its composition goals.

4. Co-operation between Management and the Board

The Company has effective Management that is accountable to both the Board and Shareholders for the achievement of Company objectives. The Board and Management have distinct roles and responsibilities. They collaborate effectively to the benefit of the Company and do not infringe on each other's roles or responsibilities.

5. Disclosure and transparency

5.1. Communications with Shareholders:

The Shareholders and the markets have timely and fair access to all information that is material to their investment decisions and such information is presented in a balanced fashion.

5.2. Financial reporting:

Information on the financial performance and position of the Company is objective, reliable and clear and Shareholders are satisfied that they have sufficient information to inform their investment decisions.

5.3. Non-financial reporting:

Relevant non-financial Information, including on the governance of the Company, is provided to Shareholders and the

4. Співпраця між Виконавчим органом і Наглядовою радою

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

5. Розкриття інформації і прозорість

5.1. Комунікація з Акціонерами:

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

5.2. Фінансова звітність:

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

5.3. Нефінансова звітність:

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

5.4. Незалежний зовнішній аудит:

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

5.5. Дивіденди і Дивідендна Політика:

Дивідендна політика зрозуміла Акціонерам і ринкам.

markets to better inform their investment decisions. The impact of the Company on society and the environment is made clear to stakeholders.

5.4. The independent external audit:

Shareholders, stakeholders and the markets have full confidence in the quality of the Company's financial and non-financial reports.

5.5. Dividends and Dividend Policy:

The dividend policy is clear to Shareholders and the markets.

5.6. The Company website:

All information destined to Shareholders, the markets and other Stakeholders is well-organised and made easily available on the Company website.

6. The control environment and ethical standards

6.1. Internal controls:

The system for internal control provides assurances that the Company has adequate controls over operations, financial reporting and compliance matters.

6.2. Risk management:

Risk management provides companies and investors a high degree of confidence in their decisions. The process of risk management detects, analyses and controls risks and mitigates possible circumstances that could have a negative impact on achieving company objectives.

6.3. Compliance:

The Company complies with internal rules, policies and procedures and external law and regulations.

6.4. The internal audit function:

The internal audit function provides independent assurances that the Company has in place an effective internal control

5.6. Веб-сайт Компанії:

Вся інформація, призначена для Акціонерів, ринків та інших Стейкхолдерів, є структурованою і легко доступна на веб-сайті Компанії.

6. Система контролю і стандарти етики

6.1. Внутрішній контроль:

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

6.2. Управління ризиками:

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

6.3. Комплаєнс:

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

6.4. Функція внутрішнього аудиту:

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

6.5. Кодекс етики:

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

6.6. Політика щодо запобігання корупції:

Компанія не вдається до будь-яких корупційних практик і є чесною та законотворчою.

system, risk management and a compliance function.

6.5. The Ethics Code:

The Company, its Board, Management and staff act ethically and with integrity.

6.6. Anti-corruption Policy:

The Company does not engage in any corrupt practices and is seen as being honest and law-abiding.

6.7. Conflict of Interest Policy and Related-party Transaction Policy:

The Company and its Shareholders are protected from abuses arising from conflicts of interest.

7. Corporate governance evaluations

The Company is abreast of trends in good governance and ensures a continuing cycle of improvement in its governance practices.

6.7. Політики щодо конфлікту інтересів та правочинів із заінтересованістю:

Компанія та її Акціонери захищені від зловживань внаслідок конфлікту інтересів.

7. Оцінка корпоративного управління

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

INTRODUCTION

ВСТУП

The definition of corporate governance

Corporate governance is the system of rules, practices, and processes by which the objectives of the Company are set, the means of attaining those objectives are decided, and the monitoring of performance occurs. Good governance demands accountability for the achievement of the ultimate goal of the Company which is to generate long-term shareholder value. Good governance is defined by a large number of practices and structures which, jointly, contribute to the achievement of the Company's goals.

The case for good governance

Good governance helps to increase the Company's value by enhancing its competitiveness, efficiency and growth. Good governance strengthens confidence in the Company and helps encourage value creation in the interests of shareholders, employees and other stakeholders.

The purpose of the Code

This Code is intended to strengthen the confidence of investors in Ukraine's listed companies and strengthen confidence in Ukraine's capital market. It spells out the basic requirements set down under law and regulation, and adds best practice recommendations that are designed to meet the expectations of investors. It also defines the distinct roles of shareholders, boards and management in the governance and operations of the Company. And, finally, it discusses the role of other stakehold-

Визначення корпоративного управління

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

Переваги належного управління

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

Мета Кодексу

Цей Кодекс покликаний зміцнити довіру інвесторів до українських компаній, насамперед зареєстрованих на фондовій біржі, та зміцнити довіру до українського ринку капіталу. У ньому викладені основні вимоги, встановлені законодавством, та додаються рекомендації щодо кращої практики, розроблені з урахуванням очікувань інвесторів. Він також чітко визначає роль акціонерів, Наглядової

ers in the Company and the Company's commitment to achieving sustainable development.

The target audience

The Code applies first and foremost to the companies listed on Ukraine's stock markets that fall under the supervision of the NSSMC².

The Code also provides guidance to unlisted companies which constitute a significant part of Ukraine's economy. The Code is particularly relevant to companies that are contemplating a future listing. Companies that adapt their governance practices to the Code prior to listing are expected to have more successful public offerings. The Code is also relevant to state-owned enterprises (SOEs) for whom private sector corporate governance practices remain an important reference point.

In the event that a recommendation of this Code conflicts with law or a more specialised set of recommendations (such as the UCGA Recommendations on the Governance of SOEs), then the law and/or the specialised recommendations should prevail.

The Code is designed to address the governance practices of both unitary and two-tier boards. A two-tier structure refers to a Board composed exclusively of non-executives that oversees a "management board" composed exclusively of executives. The Code applies equally to uni-

² Shareholders will also find this Code of interest though the Code includes no requirements or recommendations on how shareholders should exercise their role in the governance of the enterprise. The NSSMC and UCGA intend to issue guidance on the roles and responsibilities of shareholders in corporate governance in future.

ради і Виконавчого органу в управлінні та діяльності Компанії. І, насамкінець, в ньому обговорюється роль інших стейкхолдерів Компанії та прагнення Компанії до досягнення сталого розвитку.

Цільова аудиторія

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

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

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

³ Цей Кодекс також становить інтерес для акціонерів, хоча він не містить вимог чи рекомендацій щодо того, як акціонери повинні виконувати свою функцію в управлінні підприємством. НКЦПФР та УАКУ планують в майбутньому розробити рекомендації щодо ролі акціонерів в корпоративному управлінні.

⁴ Для цілей цього Кодексу державним підприємством є будь-яка юридична особа, 50 відсотків статутного капіталу якої належить державі.

tary boards that combine both executives and non-executives into one body. Both the Supervisory and the unitary boards are referred to simply as a “Board” throughout the Code. Whatever the board structure, the body of managers, whether a formally constituted “management board” or not, is referred to simply as “Management” in the Code.

The Board is responsible for the governance of the Company and should evaluate how to respond to the recommendations of the Code. Along with the Board, Management will play an important role in implementing the Code’s recommendations.

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

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

International standards

This Code adheres to the G20/OECD Principles of Corporate Governance³ which are the international reference point for good corporate governance. In addition, the Code reflects the recommendations of the Final Report on Corporate Governance⁴ of IOSCO's Growth and Emerging Market Committee. The IOSCO report provides essential insights into the priorities and practices of securities exchange regulators worldwide with respect to the governance of listed companies. Recommendations on disclosure follow those of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) *Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*.⁵ The *IFC Corporate Governance Methodology*⁶ and various national codes were also consulted and served as inspiration for the Code.

The structure of the Code

The Code identifies governance practices that are considered essential for good governance. For each practice, the following are provided:

³ See OECD website at: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>

⁴ See IOSCO reference to FR10/16 Report on Corporate Governance, Report of the Growth and Emerging Markets Committee of IOSCO 3/10/2016 at: https://www.iosco.org/publications/?subsection=public_reports

⁵ See UNCTAD website at: <https://unctad.org/en/pages/publicationarchive.aspx?publicationid=261>

⁶ See IFC website at: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/investment+services/corporate+governance+methodology

Міжнародні стандарти

Цей Кодекс розроблено у відповідності до Принципів Корпоративного Управління ОЕСР/Великої двадцятки⁵, які є міжнародним орієнтиром для належного корпоративного управління. Крім того, Кодекс відображає рекомендації з Підсумкового звіту про корпоративне управління⁶ Комітету МОКЦП (IOSCO) з питань зростання та ринків, що розвиваються. Звіт МОКЦП містить актуальну інформацію про пріоритети та практику регуляторів фондових бірж у всьому світі щодо управління компаніями, які зареєстровані на фондових біржах. Рекомендації щодо розкриття інформації відповідають рекомендаціям, викладеним у Керівних принципах переговорної практики щодо розкриття інформації у корпоративному управлінні⁷ Конференції ООН з питань торгівлі та розвитку (UNCTAD). Положення *Методики корпоративного управління IFC*⁸ та різних національних кодексів також були враховані і послужили чинником натхнення під час розробки цього Кодексу.

Структура Кодексу

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

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

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

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

⁸ Дивись веб-сайт IFC: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/investment+services/corporate+governance+methodology

- *The Goal*: The intended outcome of the practice
- *Requirements*: Legal, regulatory and listing requirements
- *Recommendations*: Recommended best practices
- *Comments*: Additional details and alternatives

Relationship between the Code, law, regulation and listing requirements

The Requirements section summarizes the legal, regulatory and listing requirements that companies must follow. Such requirements are always obligatory. Because law, regulations and listing requirements change, it is not possible to ensure that the Requirements referenced in the Code are complete or up-to-date. Companies *must*, therefore, assure themselves that they are in full compliance with extant rules.

The Recommendations section proposes practices that go beyond the minimum required by law, regulations and listing rules. It suggests good practice where the law is silent. Companies *should* follow the Recommendations but can choose when and how to implement them. There is an expectation that companies will comply with the Recommendations of the Code.

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

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

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

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

Enforcement

The method by which this Code is enforced is through disclosure. The law requires Ukrainian joint-stock companies and listed companies to make annual corporate governance disclosures. The USSMC has established this Code as the relevant reference point for reporting. Companies are required to explain how they implement the Recommendations of the Code in the Company's annual report or in an *Annual Report on Corporate Governance* wherein they must identify any departure from the Code. If a Company does not comply with the Recommendations, it must explain its reasoning for not complying and describe any alternative practices used to achieve the governance Goal. Even when companies comply fully with the Code's Requirements and Recommendations, they must provide a self-evaluation and a discussion for each of the chapter headings in the Code. The disclosure must be published in a clearly identified section of the Company's website dedicated to corporate governance.

Flexibility and proportionality

While the Code is intended mainly for listed companies, there is also the expectation from the NSSMC that unlisted companies will implement its Recommendations. For all companies (but for unlisted companies in particular), the Recommendations of the Code are intended to be implemented flexibly and proportionally. This means that companies ultimately decide how they achieve the Goals set out in this Code. The intent of flexible and proportional implementation is to avoid over-regulation, unenforceable laws, or oth-

Забезпечення виконання

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

Гнучкість і пропорційність

Хоча Кодекс призначений в основному для компаній, зареєстрованих на фондовій біржі, НКЦПФР сподівається, що компанії, які не перебувають у лістингу, виконують його Рекомендації. Усім компаніям (і особливо компаніям, що не зареєстровані на фондовій біржі) варто впроваджувати Рекомендації Кодексу гнучко і пропорційно. Це означає, що, зрештою, компанії самостійно вирішують, як їм досягти цілей, викладених у цьому Кодексі. Метою гнучкого і пропорційного виконання є уникнення надмір-

er unintended consequences that may unduly burden businesses.

Flexible and proportional implementation does not mean that the governance practices of a company are any worse. On the contrary, the principles of flexibility and proportionality can make implementation more appropriate and enforcement more effective by tailoring the Code's recommendations to the circumstances of the company. In addition, it is hoped that by permitting the flexible and proportional implementation of the Code that a wider set of companies will embrace better governance.

How to disclose

Companies are encouraged not to take a legalistic approach to their *Annual Report on Corporate Governance* or their reporting to the NSSMC. They should take the time to describe their practices and use disclosure as an opportunity to demonstrate the quality of their governance rather than simply stating that they comply. In addition to disclosing an *Annual Report on Corporate Governance*, all listed companies are enjoined to make a public declaration of their commitment to the Code. The NSSMC have provided simplified disclosure forms for unlisted companies to guide them in their disclosure.

ного регулювання, законів, за порушення яких не можуть бути застосовані санкції, а також інших непередбачуваних наслідків, які можуть надмірно обтяжувати бізнес.

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

Як розкривати інформацію

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

Supplements to the Code

This Code was written to be concise and focus on essential “core” issues in governance. However, many issues covered in this core Code stand to benefit from further discussion and guidance. For this reason, the NSSMC and the UCGA plan to provide supplements to the Code and provide additional recommendations on related topics including:

- The role of shareholders and institutional investors in corporate governance
- Governance and sustainable development
 - Audit committees
 - Nominations practices for Board Members
 - The governance of unlisted companies
 - The governance of remuneration
 - Risk governance and risk management
 - Compliance
 - Conflicts of interest and related-party transactions
 - Anti-corruption practices
 - The whistle-blower function
 - Model policies and documents

The plan is for the NSSMC and the UCGA to supplement this core Code with regular releases of recommendations over time.

Додатки до Кодексу

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

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

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

REQUIREMENTS AND RECOMMENDATIONS

ВИМОГИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

I. Company objectives

The Goal: The Company creates long-term sustainable value and maximises returns to its Shareholders. It does so by increasing the value of its shares and by paying dividends.⁷

Requirements: Company law requires that Board Members act for the benefit of the Company and its Shareholders. This requirement is embodied in the duties of care and loyalty that Board Members have to the Company (See the fiduciary duties of the Board 3.2). The Requirement may also be reflected in the Company Charter and By-laws.

Recommendations:

- *Documentation:* The Company Charter and/or By-laws should mention the goal of generating long-term sustainable value for the benefit of the Company and its Shareholders.

Comments: All companies have the objective of maximising shareholder value or long-term sustainable value. This high-level goal is supported by strategies and business plans that vary from company to company. The way that this goal is achieved also varies between industries and company types. Listed firms tend to be singularly focused on this objective. But, other companies, such as banks, do so within a tight regulatory framework that seeks to guarantee the stability of the financial system and protect the interests of

I. Цілі Компанії

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

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

Рекомендації:

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

Коментарі: Усі компанії, як правило, мають на меті максимізацію акціонерної вартості або довгострокової сталої цінності. Ця головна мета підтримується стратегіями та бізнес-планами, які різняться в залежності від тієї чи іншої компанії. Шляхи досягнення цієї мети також різняться в залежності від галузей та видів компаній. Компанії, що зареєстровані на фондовій біржі, зазвичай, особливо зосереджені на досягненні цієї мети.

⁷ Sustainability objectives and the Company's relationship with its broader group of Stakeholders are discussed in Section 2.5.

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

stakeholders such as depositors. Further, state-owned enterprises (SOE) usually aim at public policy objectives in addition to shareholder value objectives. SOEs still aim at maximising long-term sustainable value albeit for a broader group of stakeholders and not just shareholders. Though there is more and more public pressure for companies to be run in the wider interests of stakeholders, a clear commitment to shareholder value is of overriding importance to investors.

2. Shareholders rights and the role of other Stakeholders

2.1. Shareholder rights

The Goal: The Shareholder rights found in law, regulation and listing requirements are fully respected. In addition, the Company ensures that the spirit of the law, which aims at the equitable and fair treatment of all Shareholders, is respected.

Requirements: The law gives Shareholders rights including to: transfer shares; participate in the profits of the Company (including through dividends); participate and vote at the General Shareholders Meeting (GSM); vote on fundamental decisions (such as the termination or alteration of the Company's activities, significant amendments to the Company Charter, authorising additional shares); elect and remove Board Members; receive material

Але інші компанії, такі як банки, роблять це в умовах жорсткого нормативного регулювання, покликаного гарантувати стабільність фінансової системи та захистити інтереси стейкхолдерів, таких як вкладники. Крім того, державні підприємства (ДП), як правило, ставлять за мету досягнення цілей державної політики на додаток до цілей, пов'язаних з акціонерною вартістю. Державні підприємства зазвичай націлені на максимізацію довгострокової сталої цінності для ширшого кола стейкхолдерів, а не лише для акціонерів. Хоча наразі спостерігається дедалі більший тиск громадськості, щоб компанії провадили свою діяльність в більш широких інтересах зацікавлених сторін, для інвесторів першочергове значення має чітка прихильність до збільшення акціонерної вартості.

2. Права акціонерів і роль інших Стейкхолдерів

2.1. Права акціонерів

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

Вимоги: Закон надає акціонерам права, включно з правами на: передачу акцій; отримання частки прибутку Компанії (у тому числі за рахунок дивідендів); участь та голосування на ЗЗА; голосування щодо фундаментальних рішень (наприклад, про припинення чи зміну діяльності Компанії, суттєві зміни до Статуту Компанії, рішення про додаткову емісію акцій); обрання та звільнення членів Наг-

information on the Company; pre-emptive rights; and the right to appeal GSM decisions in court. The law also requires that all Shareholders of the same class of shares should be treated equally and that the principle of “one-share, one vote” must apply.

Recommendations:

- *Board:* The Board should ensure fair treatment of Shareholders and should not permit any abuse of their rights

- *Foreign Shareholders:* Foreign investors should have the same opportunity to participate in the governance of the Company as domestic investors.

- *Minority Shareholders:* Minority Shareholders should have the same opportunity to participate in the governance of the Company as larger Shareholders.

- *Accountability:* Shareholders should be able to hold the Board and Management to account for Company performance through disclosure (See Disclosure and transparency 5.0) and participation at the GSM (See General Shareholders Meetings 2.2).

- *Facilitation of rights:* The Company should facilitate Shareholders in the exercise of their rights and, in particular, their participation at the GSM.

- *Disclosure:* The Company should provide Shareholders with the information necessary to hold the Board and the Company accountable.

лядової ради; отримання істотної інформації про Компанію; переважні права; і право оскаржувати рішення ЗЗА в суді. Закон також передбачає рівноправне ставлення до всіх акціонерів власників одного класу акцій і застосування принципу «одна акція - один голос».

Рекомендації:

- *Наглядова рада:* Наглядова рада повинна забезпечити справедливе ставлення до Акціонерів і не дозволяти будь-якого порушення їхніх прав.

- *Іноземні акціонери:* Іноземні інвестори повинні мати таку ж саму можливість брати участь в управлінні Компанією, що і вітчизняні інвестори.

- *Міноритарні акціонери:* Міноритарні Акціонери повинні мати таку ж саму можливість брати участь в управлінні Компанією, що й Акціонери, які є власниками значних пакетів акцій.

- *Підзвітність:* Акціонери повинні мати можливість вимагати від Виконавчого органу та Наглядової ради звітність щодо результатів діяльності Компанії через розкриття інформації (див. Розділ 5.0 Розкриття інформації і прозорість) та участь у ЗЗА (див. Розділ 2.2 Загальні збори акціонерів).

- *Сприяння у реалізації прав:* Компанія повинна сприяти Акціонерам у реалізації їхніх прав, зокрема, праві брати участь у ЗЗА.

- *Розкриття інформації:* Компанія повинна надавати Акціонерам інформацію, необхідну для забезпечення підзвітності Наглядової ради і Компанії.

Comments: One share, one vote is a governance principle that gives all shareholders equal rights and where the only differences between shareholders results from the number of shares they hold. Notwithstanding the one-share, one-vote principle, Ukraine permits cumulative voting whereby shareholders can allocate all their votes to one board candidate or divide them among several. Cumulative voting helps minority shareholders concentrate their votes to improve their chances of representation on a board. Given that the main purpose of the Code is to strengthen investor confidence in Ukraine's capital market and to provide confidence to foreign investors, it is essential that foreigners suffer no disadvantages compared to domestic investors. Though some of the above recommendations exist in law, companies and their boards can do much to ensure that shareholder rights are not just superficially acknowledged but, rather, that their spirit is respected and that rights are easily asserted.

2.2. General Shareholders Meetings

The Goal: Shareholders have the ability to exercise their legal rights, and participate and vote at the GSM in order to express their views and protect their interests.

Requirements: The law permits Shareholders or their representatives to participate in person in the GSM. Specific Shareholder rights and requirements include: meeting notice of a minimum of 30 days; requirement to hold the GSM in Ukraine (except where the Company is wholly foreign-owned); the right to submit written questions before the GSM and receive written responses; disclosure of voting results at the GSM and formal confirmation of results within 10 days.

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

2.2. Загальні Збори Акціонерів

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

Вимоги: Закон дозволяє Акціонерам або їх представникам особисто брати участь у ЗЗА. Конкретні права Акціонерів і відповідні вимоги включають: повідомлення про проведення ЗЗА мінімум за 30 днів; вимога проводити ЗЗА в Україні (за винятком випадків, коли

Recommendations:

- *Information:* Persons who have the right to attend the GSM should be: a) notified of the agenda, rules and procedures, resolutions; and b) provided with sufficient supporting information to allow them to form an educated view on all matters to be considered at the GSM a minimum of 30 days before the GSM.

- *Venue:* Companies should hold their GSM at the Company's registered seat or in a location easily accessible to Shareholders.

- *Board candidates:* The identity and background of candidates should be disclosed simultaneously with the notice of the GSM.

- *Electronic voting:* Voting in absentia was restricted in Ukraine. In future, the Company should facilitate electronic voting, including the electronic distribution of proxy materials.

- *Attendance:* The CEO, the CFO, the majority of the Board, and the external auditor should attend at least annual GSM.

- *Questions:* Shareholders should have the right to ask oral questions with regard to the agenda at the GSM and receive answers.

- *Documentation:* The rules and procedures that govern the conduct of the GSM should be set down in the Company Charter and/or By-laws.

- *Disclosure:* GSM proceedings and decisions (including the number of votes cast for and against each resolution) as well as the answers to significant questions of relevance to shareholders that are posed at the GSM should be disclosed within 5 working days of the GSM.

- *Website:* The Company should use its website to provide all the information

Компанія повністю перебуває в іноземній власності); право подавати письмові запитання до проведення ЗЗА та отримувати письмові відповіді; оприлюднення результатів голосування на ЗЗА та офіційне підтвердження результатів голосування протягом 10 днів.

Рекомендації:

- *Інформація:* Особи, які мають право брати участь у ЗЗА повинні: а) бути повідомлені про порядок денний, правила і процедури, проекти рішень; і б) отримати додаткову інформацію достатню для того, щоб сформувану думку щодо усіх питань, що розглядатимуться під час ЗЗА як мінімум за 30 днів до дати проведення ЗЗА.

- *Місце проведення:* Компанії повинні проводити ЗЗА за місцем реєстрації Компанії або у місці, яке є легко доступним для Акціонерів.

- *Кандидати до складу Наглядової ради:* Біографічні дані про кандидата, його/її освіту та професійний досвід повинні розкриватися одночасно з повідомленням про проведення ЗЗА.

- *Електронне голосування:* Використання заочного голосування було обмежено в Україні. В майбутньому Компанія повинна сприяти електронному (заочному) голосуванню, включаючи електронне розповсюдження матеріалів, пов'язаних із ЗЗА.

- *Участь у зборах:* Щонайменше Головний виконавчий директор, Головний фінансовий директор, більшість членів Наглядової ради і зовнішній аудитор повинні брати участь у річних ЗЗА.

- *Запитання:* Акціонери повинні мати право ставити усні запитання стосовно питань порядку денного на ЗЗА і отримувати відповіді на них.

necessary to Shareholders to facilitate their participation in the GSM and inform them of its conclusions.

Comments: One of the roles of a board is to ensure that shareholders have the opportunity to participate effectively in the GSM. Given the importance of attracting foreign investors to Ukraine's securities markets, it is important to minimise any impediments to the voting of foreign investors. Under the G20/OECD Principles, any prohibitions on voting in absentia, the requirement of personal attendance at GSMs to vote, holding the GSM in a remote location, or allowing voting by show of hands would not be considered good practice. Ukrainian law permits voting by proxy. Practices such as postal voting and internet voting may be considered the most conducive to encouraging shareholder participation in the governance of the company.

2.3. Company engagement with Shareholders

The Goal: Shareholders are able to engage and communicate with the Company to express their concerns and protect their legitimate interests.

Requirements: There are no legal requirements regarding the establishment of an Investor Relations Contact Point or the development of a Shareholder Engagement Policy that serve to facilitate the interaction between the Company and its Shareholders.

- *Документація:* Правила і процедури, що регламентують проведення ЗЗА, повинні бути викладені у Статуті та/або внутрішніх положеннях Компанії.

- *Розкриття інформації:* Протокол та рішення ЗЗА (включаючи кількість голосів, поданих за та проти кожного рішення), а також відповіді на ключові запитання, що ставилися під час ЗЗА, повинні розкриватися протягом 5 робочих днів з дати проведення ЗЗА.

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

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

2.3. Взаємодія Компанії з Акціонерами

Мета: Акціонери мають можливість взаємодіяти і підтримувати комунікацію з Компанією для висловлення пи-

Recommendations:

- *Policies:* The Company should have a Shareholder Engagement Policy that lays down the parameters of the Company's interaction with Shareholders. The policy should be approved by the Board.

- *Contact point:* The Company should establish a formal mechanism (an investor relations function or contact point) that can respond to investor inquiries and facilitate Shareholder participation in the governance of the Company and participation at the GSM and ensure that minority shareholders have the ability to have their views heard by the Board.

- *Disclosure:* The Company should disclose its Shareholder Engagement Policy on its website.

тань, що викликають їхнє занепокоєння, і захисту своїх законних інтересів.

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

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Політику Взаємодії з Акціонерами, яка визначає параметри взаємовідносин між Компанією та її акціонерами. Політика повинна бути затверджена Наглядовою радою.

- *Відділ по роботі з акціонерами:* Компанія повинна створити офіційний механізм (функцію з питань взаємодії з інвесторами або відділ по роботі з акціонерами), який міг би відповідати на запити інвесторів та сприяти участі Акціонерів в управлінні Компанією та ЗЗА, а також забезпечити можливість для меноритарних акціонерів донести свої погляди до уваги Наглядової ради.

- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати свою Політику щодо Взаємодії з Акціонерами на своєму веб-сайті.

Comments: Best practices suggests that companies facilitate shareholder participation in any decision that fundamentally impacts the company or the interests of its shareholders. It is essential that companies be transparent about their governance practices in order to achieve this goal. Not all companies can establish a full-fledged investor relations department and may find it more practical to assign that role to an existing function such as that of a Corporate Secretary (See Corporate Secretary 3.10) or a press or legal department. Shareholder Engagement Policies are increasingly posted by leading companies on their websites. The NSSMC and UCGA plan to develop a model Shareholder Engagement Policy as part of their future work on Model Policies and Documents. In order to reduce documentation requirements, it is possible to combine the Company's Shareholder Engagement Policy with its Disclosure Policy (See Communications with Shareholders 5.1).

2.4. Takeovers

The Goal: The process of takeover is transparent and fair.

Requirements: There are no limitations on Boards or Management in their use of hostile takeover defences.

Recommendations:

- *Policies:* The Board should establish guiding principles for how it will act in the event of a takeover bid.
- *Takeover defences:* The Board should not exercise mandates or pass any resolutions with the intent of obstructing a take-over unless approved by the GSM.

Коментарі: Згідно з кращою практикою, компанії повинні сприяти участі акціонерів у будь-якому рішенні, що суттєво впливає на компанію або на інтереси її акціонерів. Для досягнення цієї мети дуже важливо, щоб компанії були прозорими щодо своєї практики управління. Не всі компанії можуть створити повноцінний відділ по роботі з інвесторами і можуть вважати більш практичним передати цю функцію вже існуючій посаді/ підрозділу (наприклад Корпоративному Секретарю (див. Розділ 3.10 Корпоративний Секретар) або відділу із зв'язків з громадськістю чи юридичному департаменту). Провідні компанії все частіше розміщують Політику щодо Взаємодії з Акціонерами на своїх веб-сайтах. НК-ЦПФР та УАКУ планують розробити типову Політику щодо Взаємодії з Акціонерами в рамках своєї майбутньої роботи над типовими політиками і документами. З метою зменшення кількості документів, Компанія може поєднувати Політику щодо Взаємодії з Акціонерами з Політикою щодо Розкриття Інформації (див. Розділ 5.1. Комунікація з Акціонерами).

2.4. Поглинання

Мета: Процес поглинання є прозорим і справедливим.

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

Рекомендації:

• *Політики:* Наглядова рада повинна встановити керівні принципи щодо того, як вона діятиме у разі пропозиції щодо поглинання.

• *Захист від поглинання:* Наглядова Наглядова рада не повинна реалізовувати повноваження або ухвалювати будь-які рішення, спрямовані на протидію по-

- *Advice:* The Board and Management should present Shareholders with a balanced analysis of the merits of any takeover bid.

- *Approval:* Acceptance or rejection of takeover bids should be decided by the Shareholders.

Comments: Corporate takeovers can be either friendly or hostile. In a friendly takeover, the acquirer negotiates with the management. But, when an acquirer believes management is not maximising shareholder value, they may make an offer directly to shareholders for their stock at a premium to the market price. This is called a hostile takeover. The threat of a hostile takeover may, in turn, cause the target company's board to deploy a takeover defence. There are different opinions regarding the desirability of corporate takeovers and takeover defences. Some see it as a way to liberate locked-in shareholder value while others see it as a way for acquirers to unjustly appropriate themselves of a company with potentially damaging effects on management and employees. From a shareholder perspective, the price of a company's shares tends to rise upon a takeover bid and decline with a successful takeover defence. Over recent years, shareholder advocates and activist investors have moved to block boards from adopting take-over defences.

глинанню, якщо такі рішення не ухвалені ЗЗА.

- *Консультація:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні представити Акціонерам збалансований аналіз вигод і переваг будь-якої пропозиції щодо поглинання.

- *Затвердження:* Рішення про схвалення або відхилення пропозицій щодо поглинання повинні приймати Акціонери.

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

2.5. The role of other Stakeholders

The Goal: The Company is aware of best practices with respect to Stakeholder relations and seeks to implement such practices to the extent possible. The Company complies with all relevant legislation designed to protect Stakeholders and encourage Stakeholder engagement.

Requirements: There are no legal requirements for boards to take into account or consider Stakeholder interests. However, there is ample legislation that protects Stakeholder rights (such as labour and insolvency law). Companies must comply with all relevant laws designed to protect Stakeholders.

Recommendations:

- *Good faith:* The Company should act in good faith (hold a sincere intent to be fair, open, and honest) towards all of its Stakeholders.

- *Standards:* The Company should keep up-to-date with best-practice standards of Stakeholder relations.

- *Policies:* The Company should have a Stakeholder Engagement Policy or a Code of Conduct that specifies how the Company will interact with its Stakeholders. The policy should be approved by the Board.

- *Stakeholder engagement:* The Board and Management should identify the Stakeholders that contribute to the Company's profitability, performance and Sustainable Development and devise strategies for how to engage with Stakeholders in pursuit of common interests. The Board should determine which stakeholders they need to engage with directly.

- *Reporting:* The Company should re-

2.5. Роль інших Стейкхолдерів

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

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

Рекомендації:

- *Добросовісність:* Компанія повинна діяти добросовісно (щиро прагнути бути справедливою, відкритою і чесною) по відношенню до всіх своїх Стейкхолдерів.

- *Стандарти:* Компанія повинна дотримуватися стандартів кращої практики щодо відносин із Стейкхолдерами.

- *Політики:* Компанія повинна мати Політику щодо Взаємодії із Стейкхолдерами або Кодекс Поведінки, який визначає, як Компанія взаємодіє із своїми Стейкхолдерами. Політика повинна бути затверджена Наглядовою Радою.

- *Взаємодія із Стейкхолдерами:* Наглядова рада та Виконавчий орган повинні визначити Стейкхолдерів, які сприяють прибутковості, ефективності та Сталому Розвитку Компанії, та розробити стратегії взаємодії із Стейкхолдерами для досягнення спільних інтересів. Наглядова рада повинна визначити, з якими

port regularly on its Stakeholder relations and publish regular reports on its website.

Comments: A stakeholder is a person, group or organisation that has an interest in the company. Stakeholders can affect or be affected by the company's actions, objectives and policies. Some examples of stakeholders are creditors, employees, government, shareholders, suppliers, unions, and the local community. At times, the interests of the company and its shareholders can conflict with the interests of other stakeholders. In such cases, a company and its board are always obliged first to obey the law and, unless there is legislation to the contrary, the law will require boards and management to act in the interest of the company. This does not prevent the board or the company from taking a nuanced view on the interaction between the company and its stakeholders since their interests often coincide over the long term. So, for example, it may be possible for the company to temporarily enhance its profitability by offering consumers less, by ignoring environmental concerns or by not investing in worker's safety. However, over the longer term, disregarding stakeholders can have a profound impact on the reputation of the company and its interactions with the stakeholders and the interest groups on whom its long-term success ultimately depends.

Стейкхолдерами їй необхідно налагодити безпосередню взаємодію.

- *Звітність:* Компанія повинна регулярно звітувати щодо аспектів взаємодії із Стейкхолдерами і публікувати регулярні звіти на своєму веб-сайті.

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

2.6. Sustainable Development

The Goal: The Company is aware of best practices with respect to Sustainable Development and seeks to implement such practices to the extent possible. The Company complies with all laws designed to enhance Sustainability Development.

Requirements: There are no legal requirements for boards to take into account or consider issues of Sustainable Development. There is, however, legislation that protects the environment. Companies must comply with environmental legislation and all other laws designed to encourage sustainable development.

Recommendations:

- *Commitment to Sustainable Development:* The Board and Management should consider how the Company can contribute to achieving the goals of Sustainable Development while simultaneously achieving Company objectives (See Company objectives 1.0).

- *Responsible conduct:* The Company should act responsibly towards the environment and in good faith in achieving the goals of Sustainable Development.

- *Standards:* The Company should keep up-to-date with best-practice standards in Sustainable Development.

- *Policies:* The Company should develop a Sustainable Development Policy that describes how the Company plans to interact with its environment and also considers potential risks related to the environment. The Sustainable Development Policy should be approved by the Board.

- *Reporting:* The Company should report on its policies and actions with respect to Sustainable Development and

2.6. Сталий Розвиток

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

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

Рекомендації:

- *Вігнаність Сталому Розвитку:* Наглядова рада та Виконавчий орган повинні розглядати, як Компанія може сприяти досягненню цілей Сталого Розвитку, одночасно досягаючи цілей Компанії (див. Розділ 1.0 Цілі Компанії).

- *Вігновідальна поведінка:* Компанія повинна відповідально ставитися до навколишнього середовища та діяти добросовісно для досягнення цілей Сталого Розвитку.

- *Стандарти:* Компанія повинна дотримуватися стандартів кращої практики щодо питань Сталого Розвитку.

- *Політики:* Компанія повинна розробити Політику Сталого Розвитку, яка визначає, як Компанія планує взаємодіяти з навколишнім середовищем, а також враховує потенційні ризики, пов'язані з довкіллям. Політика Сталого Розвитку повинна бути затверджена Наглядовою радою.

publish regular reports on its website.

Comments: Sustainable development aims at conducting economic activity in the present without compromising the health and welfare of future generations. The central goal of sustainable development is economic and social progress without extinguishing the globe's limited resources or destroying the natural environment. Yet, the goal of sustainable development is also broader. Sustainable development also aims at encouraging greater human welfare and a healthier and more just society. Sustainable development is sometimes viewed as an effort to balance the positive and negative outcomes of economic activity. Until the second half of the 20th century, what economists refer to as the "negative externalities" of economic activity, received comparatively less attention and less commitment from businesses and policy makers compared to economic growth. This relative inattention certainly contributed to the current environmental crisis. Today, many believe that in order to achieve sustainability, governments need to take the lead. Yet, companies have a role to play in rectifying many problems. Companies have traditionally been the main engine of economic growth and, as contributors to the environmental crisis, can also be seen as part of the solution. Precisely what the obligations of companies are in addressing the concerns of sustainable development is the object of ongoing debate. At present, many of the efforts to encourage sustainable development by companies are voluntary and lack the incentives created by law. Nevertheless, the action and commitment of companies is important as clearer and more forceful national and international rules emerge.

- *Звітність:* Компанія повинна звітувати щодо її політик та дій щодо Сталого Розвитку і публікувати регулярні звіти на своєму веб-сайті.

Коментарі: Сталий розвиток має на меті провадження господарської діяльності в теперішній час без шкоди для здоров'я та добробуту майбутніх поколінь. Основною метою сталого розвитку є економічний і соціальний прогрес без виснаження обмежених ресурсів планети чи руйнування природного середовища. Однак, загалом, мета сталого розвитку є ширшою. Сталий розвиток також спрямований на сприяння підвищенню добробуту людини та побудові більш здорового і справедливого суспільства. Сталий розвиток іноді розглядається як намагання збалансувати позитивні та негативні наслідки економічної діяльності. До другої половини ХХ століття, те, що економісти називають «негативним зовнішнім ефектом» економічної діяльності, отримувало відносно менше уваги та прихильності з боку бізнесу та політиків порівняно з економічним зростанням. Ця відносна відсутність уваги безумовно сприяла поточній екологічній кризі. Наразі багато хто вважає, що для досягнення сталості державам необхідно взяти ініціативу на себе. Однак компанії мають відігравати певну роль у вирішенні багатьох проблем. Компанії традиційно виступали головною рушійною силою економічного зростання і, як одні з винуватців екологічної кризи, також можуть розглядатися як частина рішення. Предметом постійних дискусій є зобов'язання, що їх повинні брати на себе компанії для вирішення питань сталого розвитку. Наразі багато зусиль щодо заохочення сталого розвитку компаній носять до-

3. The Board

3.1. Commitment

The Goal: Board Members actively contribute to the governance of the Company and to achieving the Company's objectives.

Requirements: There are no legal requirements regarding commitment nor with respect to the capacity of Board Members to fulfil their obligations to the Company.

Recommendations:

- *Leadership:* Boards should actively promote good governance practices and a good governance culture.

- *Expression of commitment:* The Board should publicly express its commitment to achieving the Goals of this Code in the Company's Annual Corporate Governance Report.

- *Availability:* Board Members should allocate sufficient time to the Company to discharge their responsibilities effectively.

- *Other board seats:* Board Members should not have more than 3 additional Board seats at other enterprises.

- *Monitoring:* The Company should take attendance records for Board and committee meetings and disclose attendance in its Annual Report or Annual Corporate Governance Report.

бровільний характер і не мають стимулів, чітко передбачених законодавством. Тим не менш, відповідні заходи та відданість сталому розвитку з боку компаній важливі, особливо в міру того, як у світі з'являються дедалі більш чіткі і дієві національні та міжнародні правила.

3. Наглядова рада

3.1. Відданість

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

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

Рекомендації:

- *Лідерство:* Наглядова рада повинна активно сприяти впровадженню практик і культури належного управління.

- *Висловлення відданості:* Наглядова рада повинна публічно висловити свою відданість досягненню Цілей цього Кодексу у Річному Звіті про Корпоративне Управління Компанії.

- *Зайнятість:* Члени Наглядової ради повинні приділяти достатньо часу для ефективного виконання своїх обов'язків перед Компанією.

- *Членство у інших Наглядових радах:* Члени Наглядової ради не повинні входити до складу Наглядових рад у більш ніж 3 інших компаніях.

- *Моніторинг:* Компанія повинна вести облік відвідування засідань Наглядової ради та її комітетів і розкривати інформацію про участь членів Наглядової ради у таких засіданнях у своєму Річному Звіті чи Річному Звіті про Корпоративне Управління.

Comments: Commitment means being dedicated to a cause. In the context of this Code, it means being dedicated to the cause of improving the company's governance. Commitment cannot be achieved by simply drafting a policy. It is a state of mind, an intangible quality, that is, nevertheless, essential. Commitment is similar to leadership. Without it, plans and policies may never be implemented. Both commitment and leadership are difficult to assess and measure. However, indications of commitment to good governance can be found in all of the activities of management and the board when these are fully dedicated to achieving company goals.

3.2. The fiduciary duties of the Board

The Goal: The Board is responsible, effective, and accountable and acts exclusively in the interests of the Company and its Shareholders.

Requirements: Company law sets down the fiduciary duties of Board Members. It establishes the duties of loyalty and care and requires Board Members to be informed and diligent and act exclusively in the interest of the Company and its Shareholders.

Recommendations:

- *Documentation:* The Company Charter, the By-laws or a board charter should refer to and explain the duties of care and loyalty of Board Members.

- *Training:* All Board Members should understand their fiduciary duties and should receive induction training that covers their fiduciary duties (See Training 3.8).

- *Information:* The Board has a duty to act on an informed basis and, as a consequence, should demand any and all information that it reasonably feels it needs

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

3.2. Фідуціарні обов'язки Наглядової ради

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

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

Рекомендації:

- *Документація:* Статут Компанії, її внутрішні положення або положення про Наглядову раду повинні передбачати і пояснювати обов'язок членів Наглядової ради сумлінно виконувати свої функції і дотримуватися принципу лояльності по відношенню до Компанії.

- *Тренінг:* Усі члени Наглядової

to effectively fulfil its duties. Management should be proactive in furnishing such information to the Board (See Co-operation between Management and the Board 4.0).

- *Conflicts of interest:* The Board should have policies and systems in place to manage conflicts of interest (See Conflict of Interest Policy and Related-party Transaction Policy 6.7).

- *Evaluation:* The Board should consider the extent to which it complies with its duties in an annual governance evaluation and develop remedial plans as needed (See Corporate governance evaluations 7.0).

Comments: The duties of a board are distinguished from its roles and responsibilities (See roles and responsibilities of the Board 3.3). The duty of loyalty requires board members to act in the interest of the company which is often interpreted to mean in the interest of shareholders. This requires the board to act without conflicts of interest. The duty of care requires board members to act on a fully informed basis, with due diligence and in good faith. It is important for boards to demonstrate they act in good faith in order to protect themselves from legal claims since courts accept board decisions if the board: a) follows reasonable process; b) considers all relevant facts; and c) takes decisions in good faith. Good faith is sometimes interpreted to mean how an ordinarily prudent person would behave.

ради повинні розуміти свої фідучіарні обов'язки і пройти тренінг з введення в посаду, що включає питання дотримання їх фідучіарних обов'язків (див. розділ 3.8 Тренінг).

- *Інформація:* Наглядова рада зобов'язана діяти на поінформованій основі і, як наслідок, має вимагати будь-яку і всю інформацію, яка, на розумно обгрунтовану думку Наглядової ради, необхідна їй для ефективного виконання своїх обов'язків. Виконавчий орган повинен бути проактивним у наданні такої інформації Наглядовій раді (див. Розділ 4.0 Співпраця між Виконавчим органом і Наглядовою радою).

- *Конфлікт інтересів:* Наглядова рада повинна мати політики і системи для управління конфліктами інтересів (див. Розділ 6.7 Політики щодо Конфлікту Інтересів і Правочинів із Заінтересованістю).

- *Оцінка:* Наглядова рада повинна аналізувати ступінь виконання своїх обов'язків у щорічній оцінці управління і, за необхідності, розробляти плани заходів з усунення недоліків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).

Коментарі: Фідучіарні обов'язки Наглядової ради відрізняються від її функцій та сфер відповідальності (див. Розділ 3.3 Функції і сфери відповідальності Наглядової ради). Обов'язок дотримуватися принципу лояльності по відношенню до Компанії вимагає від членів Наглядової ради діяти в інтересах компанії, що часто тлумачиться як обов'язок діяти в інтересах акціонерів. Це вимагає, щоб Наглядова рада діяла без конфлікту інтересів. Обов'язок сумлінно виконувати свої функції вимагає від членів Наглядової ради діяти на повністю по-

3.3. The roles and responsibilities of the Board

The Goal: The Board exercises its expected roles.

Requirements: The Company Charter is required to describe the basic role of the Board. Some roles defined under best practice are not found in law.

Recommendations:

- *Charter and By-laws:* In the event that the Company Charter does not fully describe the roles and responsibilities of the Board under best practice, the By-Laws and/or a board charter should. Such documents should also define what decisions must be approved by the Board.

- *Distinct roles of the Board and Management:* The Company Charter and/or By-laws should articulate the different responsibilities of the Board and Management.

- *Guidance:* The Board should provide objective and thoughtful guidance to Management.

- *Monitoring:* The Board should evaluate the performance of the Company and Management against objectives on a regular basis.

- *Probing:* The Board should probe, question and seek assurances from Management on all matters subject to Board oversight.

- *Intervention:* The Board should not intervene in the management of the Company or arrogate the duly established roles and responsibilities of Management. It should only intervene in management affairs under extraordinary circumstances.

інформованій основі, добросовісно та з належною обачністю. Наглядом рад важливо продемонструвати, що вони діють добросовісно, щоб захистити себе від судових позовів, оскільки суди ухвалюють рішення на користь Наглядової ради, якщо вона: а) дотримується розумності процесу; б) бере до уваги всі значущі факти; в) ухвалює рішення добросовісно. Добросовісність іноді тлумачиться як поведінка звичайної розважливої людини.

3.3. Функції і сфери відповідальності Наглядової ради

Мета: Наглядова рада виконує очікувані від неї функції.

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

Рекомендації:

- *Статут і внутрішні положення:* Якщо Статут Компанії не повністю визначає функції і сфери відповідальності Наглядової ради згідно з кращою практикою, ті, що відсутні з них, повинні бути прописані у внутрішніх положеннях та/або положенні про Наглядову раду. Такі документи також повинні визначати, які рішення мають бути затверджені Наглядовою радою.

- *Різні функції Наглядової ради і Виконавчого органу:* Статут Компанії та/або її внутрішні положення повинні чітко визначати те, що Наглядова рада та Виконавчий орган мають різні сфери відповідальності.

- *Competence and efficacy:* The Board should be competent and efficient in fulfilling its roles and responsibilities.

- *Governance:* The Board should ensure that the Company implements sound governance practices.

- *Accountability:* The Board should be fully accountable to Shareholders.

- *Evaluation:* The Board should consider the extent to which it exercises its expected role in an annual governance evaluation and develop remedial plans as needed (See Corporate governance evaluations 7.0).

- *Скеровування:* Наглядова рада повинна неупереджено і обачливо скеровувати Виконавчий орган.

- *Моніторинг:* Наглядова рада повинна регулярно оцінювати результати діяльності Компанії та Виконавчого органу відповідно до цілей Компанії.

- *Перевірка:* Наглядова рада повинна перевіряти, ставити запитання та прагнути отримати запевнення від Виконавчого органу з усіх питань нагляд щодо яких здійснює Наглядова рада.

- *Втручання:* Наглядова рада не повинна втручатися в поточне управління Компанією або посягати на належним чином визначені функції та сфери відповідальності Виконавчого органу. Наглядова рада має втручатися в операційне управління лише за на дзвичайних обставин.

- *Компетентність та ефективність:* Наглядова рада повинна бути компетентною та ефективною у виконанні своїх функцій і сфер відповідальності.

- *Управління:* Наглядова рада повинна забезпечити впровадження практик належного управління Компанією.

- *Підзвітність:* Наглядова рада повинна бути повністю підзвітною Акціонерам.

- *Оцінка:* Наглядова рада повинна аналізувати, наскільки вона виконує очікувані від неї функції у щорічній оцінці управління і, за необхідності, розробляти плани заходів з усунення недоліків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).

Comments: Boards have the ultimate responsibility for ensuring that companies achieve their objectives (See Company objectives 1.0) and are fully accountable to shareholders (See Shareholder rights and the role of other Stakeholders 2.0). A board can be expected to, at a minimum, fulfil the following roles and responsibilities:

- Provide leadership
- Set strategic objectives
- Oversee management's implementation of strategic objectives
- Ensure a formal and transparent board member nomination process
- Appoint and/or replace the CEO (and possibly other senior executives) and CEO and key management succession planning
- Incentivise and monitor management and approve executive remuneration
- Oversee communications with Shareholders and protect the company's reputation
- Approve plans, operating budgets, major expenditures and monitor results
- Recommend dividends to the GSM
- Oversee corporate reporting, the integrity of the control environment, the independent audit, the internal audit, risk management and compliance
- Approve risk appetite
- Monitor and manage potential conflicts of interest and related-party transactions
- Regularly assess and improve the company's governance practices
- Take into account the interests of employees and other stakeholders and the goals of Sustainable Development

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

- Забезпечувати лідерство
- Визначати стратегічні цілі
- Здійснювати нагляд за досягненням стратегічних цілей Виконавчим органом
- Забезпечувати формалізований і прозорий процес висунення кандидатів до складу Наглядової ради
- Призначати та/або звільняти Головного виконавчого директора (і можливо інших топ-менеджерів) і затверджувати планування наступництва для посади Генерального директора і топ-менеджерів.
- Мотивувати і контролювати Виконавчий орган, а також затверджувати розмір винагороди для членів Виконавчого органу
- Здійснювати нагляд за комунікацією з Акціонерами і захищати репутацію компанії
- Затверджувати плани, операційні бюджети, великі витрати і відстежувати результати

3.4. Board composition

The Goal: The Board has the competencies, experience, independence and diversity necessary to fulfil its duties, roles and responsibilities.

Requirements: There are no specific requirements under law regarding competencies, experience or diversity of Board Members. However, the law does specify independence requirements (See Independence 3.5) and that Board Members be “fit and proper” for the role (See Fit and proper testing 3.6).

Recommendations:

- *Evaluation:* The Board should regularly evaluate its composition in order to identify its human resource needs.

- *Company needs:* The composition and skills on the Board should respond to the Company's needs, its size and complexity of its operations.

- *Profiles:* The Board should develop written Board Member profile(s) and update them regularly. These profiles should guide the search for future Board Members.

- *Merit:* Board Member appointments should be made based on merit and fulfilment of specific criteria.

- *Diversity Policy:* The Board should establish a Diversity Policy that describes how it intends to achieve the positive impact of diversity, in all respects, both for the Board and Management.

- *Gender:* The Board should be composed to at least 40% of each gender.

- *Evaluation:* The Board should consider the extent to which it exercises its expected role in an annual governance

- Рекомендувати ЗЗА здійснити виплату дивідендів

- Здійснювати нагляд за корпоративною звітністю, цілісністю системи контролю, незалежним аудитом, внутрішнім аудитом, управлінням ризиками і комплаєнсом

- Визначати схильність до ризиків

- Контролювати і управляти потенційними конфліктами інтересів і правочинами із заінтересованістю

- Регулярно оцінювати і покращувати практики управління компанії

- Враховувати інтереси працівників та інших Стейкхолдерів, а також цілі Сталого Розвитку

3.4. Склад Наглядової ради

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

Вимоги: Законодавство не передбачає конкретних вимог щодо компетенцій, досвіду чи різноманіття членів Наглядової ради. Однак закон визначає вимоги до незалежності (див. Розділ 3.5 Незалежність) і передбачає, що члени Наглядової ради мають бути «добропорядними і професійно придатними» для виконання своєї функції (див. Розділ 3.6 Перевірка професійної придатності і добропорядності).

Рекомендації:

- *Оцінка:* Наглядова рада повинна регулярно оцінювати свій склад, щоб визначити власні потреби у людських ресурсах.

- *Потреби компанії:* Склад і навички членів Наглядової ради повинні відповідати потребам Компанії, її розміру та ступеню складності її діяльності.

evaluation and develop remedial plans as needed (See Corporate governance evaluations 7.0).

- *Disclosure:* The Company should disclose sufficient information on Board Members so that Shareholders can be reassured as to their competence, experience and likely effectiveness (See Board composition 3.4 and Non-financial reporting and governance reporting 5.3).

- *Кваліфікаційні вимоги:* Наглядова рада повинна розробити кваліфікаційні вимоги до членів Наглядової ради і регулярно їх переглядати. Ці кваліфікаційні вимоги повинні братися за основу для пошуку майбутніх членів Наглядової ради.

- *Якості і досягнення:* Призначення членів Наглядової ради має відбуватися на основі якостей, досягнень і відповідності конкретним критеріям.

- *Політика щодо різноманіття:* Наглядова рада повинна розробити політику щодо різноманіття, яка визначає, яким чином буде досягнуто позитивного ефекту від різноманіття, в усіх відношеннях, як для Наглядової ради, так і для Виконавчого органу.

- *Гендерна рівність:* Представники однієї із статей повинні становити принаймні 40% від складу Наглядової ради.

- *Оцінка:* Наглядова рада повинна розглядати, наскільки ефективно вона виконує очікувані від неї функції у щорічній оцінці управління і, за необхідності, розробляти плани заходів з усунення недоліків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).

- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати достатню інформацію про членів Наглядової ради, щоб Акціонери були впевнені у їх компетентності, досвіді та ймовірній ефективності (див. Розділ 3.4 Склад Наглядової ради та Розділ 5.3 Нефінансова звітність).

Comments: Competencies define the requirements for success on the job. Competencies can be thought of as comprising three facets: skills, knowledge and abilities. Most boards will want to have access to a combination of the following competencies though not every board member will have all of them:

- Leadership skills
- Decision making skills
- Management experience and skills
- Knowledge of operations management
- Understanding of accounting and finance
- Capacity for communications
- Knowledge of audit and control environment
- Industry-specific knowledge
- Knowledge of innovation and technology
- Knowledge of good governance practices
- Stakeholder and sustainability issues
- Crisis management and restructuring skills
- Familiarity with international practices and perspectives

Regarding diversity, a combination of demographic, race, age, gender, educational and professional backgrounds can provide a range of perspectives and insights that contribute to good decision making. A diversity policy can guide a company in its board member selection. The purpose of a diversity policy is to: a) promote the inclusion of different perspectives and ideas; b) mitigate “groupthink” and ensure that companies have the opportunity to benefit from all available talent; c) make better

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

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

Стосовно різноманіття, то поєднання демографічного, расового, вікового, статевого, освітнього та професійного чинників може забезпечити широкий спектр знань і поглядів, які сприяють належному ухваленню рішень. Політика щодо різноманіття може спрямовувати компанію у виборі членів Наглядової ради. Метою політики щодо різноманіття є: а) сприяння залученню різних поглядів та ідей; б)

business decisions; and d) encourage better corporate governance. A diversity policy can be a simple statement posted on the company website that indicates that the company values the benefits of diversity.

3.5. Independence

The Goal: The Board is objective and fair, and acts independently of special interests and Management in the best interests of the Company and all of its Shareholders.

Requirements: The law specifies that one-third of the Board must be independent and defines who cannot be considered independent. The law gives the Company the right to establish additional requirements for independence in the Company Charter. The law also requires an annual evaluation of the independence of the Company's governing bodies which must be disclosed in an Annual Corporate Governance Report. Furthermore, the roles of Chair and CEO are separated by law.

Recommendations:

- *Independent Board leadership:* In the event that the Company has a unitary Board, the positions of CEO and Chair should be separated or the Board should have a lead independent board member who can provide a counterbalance to executives and encourage greater independence of mind on the Board.

- *Independence of mind:* All Board Members should act with independence of mind in an unbiased fashion and in the general interest of the Company and all of its Shareholders. This also applies to Board Members who are elected by a special interest.

- *Percentage independents:* The Board should be composed to 50% of independent Board Members.

зниження ризику відсутності особистої думки і забезпечення компанії можливості скористатися всіма наявними талантами; в) ухвалення кращих бізнес-рішень; г) сприяння покращенню корпоративного управління. Політика щодо різноманіття може бути викладено у вигляді простої заяви, розміщеної на веб-сайті компанії, в якій зазначається, що компанія цінує переваги різноманіття.

3.5. Незалежність

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

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

Рекомендації:

- *Незалежне лідерство в Наглядовій раді:* Якщо в Компанії створено однорівневу структуру управління, посади Головного виконавчого директора та Голови Наглядової ради повинні бути відокремлені, або в Наглядовій раді має бути провідний незалежний член Наглядової ради, спроможний забезпечити протидію топ-менеджерам та сприяти більшій незалежності мислення в Наглядовій раді.

- *Conflicts of interest:* Any Board Member with a conflict of interest should recuse themselves from Board discussions and decision-making (See 6.7 Conflict of Interest Policy and Related-party Transaction Policy).

- *Training:* The training of Board Members should cover the issue of independence and the obligation of Board Members to act with independence of mind.

- *Disclosure:* Board candidates should report all interests, positions, associations and relationships effecting their independence to the Company as part of the nominations and appointment process (See Nominations and appointments 3.7). The Company should disclose in the Annual Corporate Governance Report: a) the names of Board Members whom it considers independent; b) any factors that might impinge on their independence; and c) whether the Company applies the definition of independence under law and any additional requirements it might have.

Comments: A board member can be considered independent if they are free of any interest, position, association or relationship that might influence, or reasonably be perceived to influence, in a material respect, their capacity to bring independent judgement to bear on issues before the board and to act in accordance with their fiduciary duties (See the fiduciary duties of the Board 3.2) to the company and its shareholders. Supervisory boards in Ukraine are composed wholly of non-executives which helps establish some level of independence from management. Yet, even non-executive board members may find their independence threatened if they

- *Незалежність мислення:* Усі члени Наглядової ради повинні діяти на основі незалежного мислення, неупереджено та в загальних інтересах інтересах Компанії і усіх акціонерів. Це також стосується членів Наглядової ради, обраних особою чи групою, що відстоює свої особливі інтереси.

- *Відсоток незалежних членів:* Незалежні члени Наглядової ради повинні складати щонайменше половину від її загального складу.

- *Конфлікти інтересів:* Будь-який з членів Наглядової ради, який має конфлікт інтересів, повинен взяти самовідвід і не брати участі в обговоренні та ухваленні рішення з відповідного питання. (див. Розділ 6.7 Політика щодо Конфлікту Інтересів та правочинів із заінтересованістю).

- *Тренінг:* Тренінг для членів Наглядової ради повинен охоплювати питання незалежності та зобов'язання членів Наглядової ради діяти на основі незалежного мислення.

- *Розкриття інформації:* Кандидати в члени Наглядової ради повинні повідомити Компанію про всі інтереси, посади, афілійованість та відносини, що впливають на їхню незалежність.

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

have links to special interests. A special interest can be defined as an individual or group with the goal of advancing their specific agenda that may conflict with the general interests of shareholders. Ensuring independent thinking may pose additional challenges on unitary boards that combine executives and non-executives. Unitary boards often appoint lead board members to counterbalance executives, in particular, where the roles of CEO and Chair are combined. Such lead board members may be given special responsibilities for oversight of the company's governance practices, related party transactions, remuneration policies and other areas where there is a heightened potential for conflict of interest amongst executives.

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

3.6. Fit and proper testing

The Goal: Board Members have an impeccable reputation and the knowledge, skills and experience to effectively support to the role of the Board.

Requirements: The law contains prohibitions against individuals who must not be Board Members such as individuals with a criminal record. The law does not specifically require testing to take place.

Recommendations:

- *Testing:* The Board should undertake appropriate checks before appointing or putting forward to Shareholders a candidate for election as a Board Member. Such checks should include due diligence of the candidate's integrity, conflicts of interest, competence, skills and experience.

- *Disclosure:* The Board should disclose all material information in its possession relevant to a decision on whether or not to elect or re-elect a Board Member.

Comments: A fit-and-proper- test is a test aimed at preventing corrupt or untrustworthy people from serving on boards. Often, a nominations committee arranges the process of fit and proper testing for board members. It may outsource the task to an external expert or conduct the testing itself. A nominations committee may also arrange the process of disclosure on board members. In companies where there is no nomination committee, this task would fall to the full board.

3.6. Перевірка професійної придатності і добропорядності

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

Вимоги: Законодавство містить заборони стосовно осіб, які не можуть бути членами Наглядової ради, як от особи, що мали судимість. Законодавство не містить конкретних вимог щодо проведення перевірки.

Рекомендації:

- *Перевірка:* Наглядова рада повинна проводити відповідну перевірку перш ніж призначати або висувати на розгляд Акціонерів кандидата для обрання до складу Наглядової ради. Такі перевірки повинні включати комплексну перевірку щодо добропорядності, конфлікту інтересів, компетентності, навичок і досвіду кандидата.

- *Розкриття інформації:* Наглядова рада повинна розкривати всю суттєву інформацію, якою вона володіє і яка має значення для ухвалення рішення щодо обрання/переобрання члена Наглядової ради.

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

3.7. Nominations and appointments

The Goal: The nominations and appointment process is fair, formal, open and transparent.

Requirements: There are no legal requirements that specify the process for identifying Board candidates for election. Members of the Board are elected by Shareholders during the GSM for a term not exceeding three years. Board Members can be re-elected an unlimited number of times.

Recommendations:

- *Board candidates:* The Board should identify candidates that meet the Company's needs (See Board composition 3.4) relying, where appropriate, on external advisors and/or an open search process.

- *Re-election:* Despite the legal right to re-elect Board Members an unlimited number of times, the Board should ensure that there is adequate refreshment of Board Members so that the Board does not become stagnant.

- *Succession planning:* The Board should plan ahead and be aware of when Boards seats become vacant. The Board should maintain a list of potential candidates.

- *Shareholder proposals:* The Board should ensure that Shareholders have the ability to suggest candidates.

- *Process:* The Board should have a formal process for nominating and electing Board Members and should ensure that the process is respected. Such process should be laid out in the Charter, By-laws or board charter.

- *Proxy voting materials:* The Company should provide Shareholders with proxy voting materials in order to participate in

компаніях, в яких не створено комітет з питань призначень, за виконання цього завдання відповідає вся Наглядова рада.

3.7. Висунення кандидатів і призначення

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

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

Рекомендації:

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

- *Переобрання:* Незважаючи на законне право переобирати членів Наглядової ради необмежену кількість разів, Наглядова рада повинна забезпечити адекватне оновлення членів Наглядової ради з метою уникнення стагнації.

- *Планування наступництва:* Наглядова рада повинна планувати заздалегідь і знати, коли місця в Раді стануть вакантними. Наглядова рада повинна вести список потенційних кандидатів.

- *Пропозиції акціонерів:* Наглядова рада повинна забезпечити Акціонерам можливість запропонувати кандидатів до її складу.

- *Процес:* Наглядова рада повинна мати формальний процес висунення кандидатів та обрання членів Наглядової

absentia (See General Shareholders Meetings 2.2).

- *Disclosure:* The Board should ensure the disclosure of sufficient information on Board candidates in the proxy voting materials and on the Company website with the notice for the GSM (See General Shareholders Meetings 2.2) to assess the abilities and suitability of each candidate.

Comments: The ability to propose and vote on board members is a basic shareholder right (See Shareholder rights 2.1). The board plays a central role in: a) protecting this shareholder right; b) finding appropriate candidates for the board; and c) ensuring a fair and transparent voting process. In many companies, this role is played by a nominations committee which helps professionalise the nominations process (See Board committees 3.1.1). It is uncommon for jurisdictions to limit the number of re-elections of board members, however, shareholders are wary of entrenched boards and companies may find it advisable to ensure continual refreshment of the board.

ради, а також забезпечувати дотримання цього процесу. Цей процес має бути викладено у Статуті, внутрішніх положеннях чи положенні про Наглядову раду.

- *Матеріали для ЗЗА:* Компанія повинна надавати Акціонерам матеріали з питань порядку денного ЗЗА, що уможливають участь у ЗЗА за довіреністю (див. Розділ 2.2 Загальні Збори Акціонерів).

- *Розкриття інформації:* Наглядова рада повинна забезпечити оприлюднення достатньої інформації про кандидатів до складу Наглядової ради у матеріалах для ЗЗА та на веб-сайті Компанії разом з повідомленням про проведення ЗЗА (див. Розділ 2.2 Загальні Збори Акціонерів) з метою оцінки кваліфікації та придатності кожного кандидата.

Коментарі: Можливість пропонувати кандидатів до складу Наглядової ради і обирати її членів є основним правом акціонерів (див. Розділ 2.1 Права Акціонерів). Наглядова рада відіграє ключову роль у: а) захисті цього права акціонерів; б) пошуку відповідних кандидатів для обрання до складу Наглядової ради; і в) забезпеченні справедливого і прозорого процесу голосування. У багатьох компаніях цю роль відіграє комітет з питань призначень, який допомагає підвищити рівень професійності процесу висунення кандидатур (див. Розділ 3.1.1 Комітети Наглядової ради). Як правило, законодавства країн не обмежують можливість неодноразового повторного переобрання членів Наглядової ради, однак, акціонери із занепокоєнням ставляться до усталеного складу рад і компанії можуть вважати за доцільне забезпечити постійне оновлення складу Наглядової ради.

3.8. Тренінг

Вступний тренінг

3.8. Training

Induction training

The Goal: Board Members are sufficiently informed regarding their fiduciary duties, their roles, good governance practices and the nature and strategic challenges of the Company as soon as they take up their posts.

Requirements: There is no legal requirement for induction training.

Recommendations:

- *Induction:* All Board Members should receive induction training upon joining the Board.

- *Content:* The content of induction training should include: a) duties, roles and responsibilities of Board Members; b) independence and independence of mind; c) Board procedures; d) meeting expectations; e) liability issues; f) strategy, structure and operations; g) policies including ethics, conflict of interest and anti-corruption; h) reporting and control environment including internal and external audit; i) governance including the role of committees; j) current issues; and mentoring among others. Induction should include developing a sound understanding of the Company and its operating environment and should therefore include meetings with key executives and visits to Company facilities.

- *Shareholder consultation:* Board Members should seek the views of major Shareholders as well as those of minority Shareholders and Stakeholders as part of the process of familiarising themselves with the Company.

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

Вимоги: Законодавство не містить вимог щодо проведення вступного тренінгу.

Рекомендації:

- *Вступ на посаду:* Усі члени Наглядової ради повинні пройти вступний тренінг після їх обрання до складу Наглядової ради.

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

- *Консультації з акціонерами:* Як частина процесу ознайомлення з Компанією, члени Наглядової ради повинні проконсультуватися і знати погляди ма-

Comments: Induction training is arranged and paid for by companies. The induction procedure may be the responsibility of a Corporate Secretary or another officer of the company. In some cases, it may be useful to complement induction training with training provided by an institute of directors. This training would usually be at the expense of the company.

Ongoing training

The Goal: Board Members have up-to-date knowledge and skills to help them contribute effectively to the fulfilment of their roles.

Requirements: There are no legal requirements for ongoing training of Board Members.

Recommendations:

- *Needs assessment:* The Board should review whether Board Members have the skills and knowledge to effectively fulfil their responsibilities (See Corporate governance evaluations 7.0).

- *Provision of training:* Board Members should have the opportunity to refresh their skills and knowledge in the event that needs are identified.

- *Training plan:* In the event that there are significant gaps, the Board should establish a training plan that specifies what training should be undertaken.

жоритарних і міноритарних акціонерів, а також стейкхолдерів.

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

Безперервний професійний розвиток

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

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

Рекомендації:

- *Оцінка потреб:* Наглядова рада повинна аналізувати, чи мають її члени знання та навички, необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління).

- *Забезпечення навчання:* У разі виявлення потреб, члени Наглядової ради повинні мати можливість оновити свої знання та навички.

- *План навчання:* У разі значних прогалин, Наглядова рада повинна розробити план навчання, який визначає, з яких питань необхідно пройти додаткове навчання.

Коментарі: Теми, які становлять інтерес, можуть включати:

- Тенденції в галузі, стан конкуренції та міжнародні орієнтири
- Технології та інновації

Comments: Topics that are of interest may include:

- Industry trends, the state of the competition and international benchmarks
- Technology and innovation
- Sustainability
- Environmental and social risk management
- Corporate social responsibility
- Good governance practices
- Law and legal developments
- Compliance
- Preventing corruption
- Finance and accounting
- The role of the internal audit function versus internal control
- Risk management

Ongoing training can be an important tool to help a company build and maintain a well-informed and effective board. In practice though, most board members tend to learn through hands-on experience. This does not negate the utility of training. Training does, however, have its limits. It costs money, time and effort and can take time to bear results. In the event that there are grave deficiencies in the capacities of board members, it may be more effective to find better candidates through the nominations and appointment process (See Board composition 3.4 and Nominations and appointments 3.7). The base assumption is that, upon appointment, board members are already fully qualified to exercise their roles and that ongoing training is a supplement to help strengthen their existing capacities.

- Сталий розвиток
- Управління екологічними і соціальними ризиками
- Корпоративна соціальна відповідальність
- Практики належного управління
- Законодавство і тенденції щодо змін в законодавстві
- Комплаєнс
- Запобігання корупції
- Фінанси і бухгалтерський облік
- Роль внутрішнього аудиту у порівнянні з внутрішнім контролем
- Управління ризиками

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

3.9. The Board Chair

The Goal: The Board has effective leadership.

Requirements: The Board must elect the Board Chair who is responsible for organising the Board's work. A member of the Board who worked in Management (whether as a Chair of a formally constituted "management board" or as a CEO) during the previous year may not be elected as the Chair of the Board. The Board is entitled to re-elect the Board Chair at any time.

Recommendations:

- *Leadership:* The Chair should have experience, competencies and strong leadership skills to maximise the contribution of each individual Board Member. The Chair should encourage and maintain effective working relationships between the Board and the CEO and Management.

- *Independence:* The Board Chair should be independent. In a unitary Board, the roles of CEO and Chair should be separated or, alternatively, there should be a lead independent board member (See Independence 3.5).

- *Distinction from Management:* Clear distinctions should be drawn between the responsibilities and duties of the Chair and those of the CEO and Management. These distinctions should be captured in the Company Charter and/or By-laws. Neither the Chair nor the Board should encroach on the roles and responsibilities of Management.

- *Board function:* The Chair should ensure that the Board operates effectively. The Chair is responsible for planning Board meetings in advance, setting the agenda, and adhering to high standards of corpo-

3.9. Голова Наглядової ради

Мета: В Наглядовій раді існує ефективне лідерство.

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

Рекомендації:

- *Лідерство:* Голова Наглядової ради повинен мати досвід, компетенції та сильні лідерські якості, щоб забезпечити максимальний внесок з боку кожного члена Наглядової ради. Голова Наглядової ради повинен заохочувати та підтримувати ефективні робочі стосунки між Наглядовою радою, Головним виконавчим директором і Виконавчим органом.

- *Незалежність:* Голова Наглядової ради повинен бути незалежним. В однорівневій структурі управління функції Головного виконавчого директора та Голови ради директорів повинні бути відокремлені, або, як альтернатива, повинен бути провідний незалежний член ради директорів (див. Розділ 3.5 Незалежність).

- *Відмінність від Виконавчого органу:* Має бути чітке розмежування сфери відповідальності та обов'язків Голови Наглядової ради, Головного виконавчого директора і Виконавчого органу. Ці відмінності повинні бути прописані в Статуті Компанії та/або її внутрішніх положеннях. Ні Голова Наглядової ради, ні Наглядова рада не повинні втручатися у функції та сфери відповідальності Виконавчого органу.

rate governance.

- *Information:* The Chair is responsible for ensuring that the Board Members receive sufficient, accurate, clear and timely information on all matters under the Board's responsibility.

- *Discussion:* The Chair should encourage and promote critical discussion and ensure that dissenting views can be freely expressed and discussed.

- *Shareholder access:* The Chair should provide Shareholders (particularly larger institutional investors who may expect to have direct contact with the Chair) an opportunity for occasional appropriate dialogue.

- *Corporate Secretary:* The Chair should ensure that the Company has a Corporate Secretary to provide administrative support to the Board (See Corporate Secretary 3.10).

- *Documentation:* The Company Charter, the By-laws or a board charter should refer to and explain the role of the Chair.

- *Функціонування Наглядової ради:* Голова Наглядової ради повинен забезпечити ефективне функціонування Наглядової ради. Голова відповідає за планування засідань Наглядової ради заздалегідь, визначення порядку денного та дотримання високих стандартів корпоративного управління.

- *Інформація:* Голова Наглядової ради відповідає за забезпечення того, щоб її члени отримували достатню, точну, чітку та своєчасну інформацію з усіх питань, що входять до сфери компетенції Наглядової ради.

- *Обговорення:* Голова Наглядової ради повинен заохочувати та сприяти критичному обговоренню та забезпечити можливість вільного висловлення та обговорення інших поглядів.

- *Доступ акціонерів:* Голова Наглядової ради повинен надати Акціонерам (особливо великим інституціональним інвесторам, які можуть сподіватися на безпосередній контакт з Головою Наглядової ради) можливість для періодичного відповідного діалогу.

- *Корпоративний Секретар:* Голова Наглядової ради повинен забезпечити призначення Корпоративного Секретаря в Компанії для надання адміністративної підтримки Наглядовій раді (див. Розділ 3.10 Корпоративний Секретар).

- *Документація:* Функції Голови Наглядової ради повинні визначатися в Статуті Компанії, її внутрішніх положеннях або положенні про Наглядову раду.

Comments: The Chair leads the board and ensures that other board members contribute effectively. This can be a difficult role that requires leadership skills and a significant time commitment. It is unlikely that a board member could be the Chair of more than one company at a time. With respect to the independence of the Chair, it is essential that the Chair not show any bias in their leadership. The Chair can be expected to be independent not only from management but also from any special interest or significant shareholder group. Where the roles of CEO and Chair are combined in a unitary board, the appointment of a lead independent director with special oversight responsibilities in areas where there is a heightened potential for conflict of interest amongst executives has become increasingly common. The Chair's fiduciary duty is to act equitably to all shareholders.

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

3.10. The Corporate Secretary

The Goal: The Board has the administrative support it requires and access to expert advice on governance and compliance matters so as to be able to effectively fulfil its responsibilities.

Requirements: The Board, on the proposal of the Chair, has the right to appoint a Corporate Secretary. Under Ukrainian law, the Corporate Secretary may be a Board Member.

Recommendations:

- *Corporate Secretary:* The Company should have a Corporate Secretary.
- *Board member secretaries:* Though law permits it, the Corporate Secretary should not be a Board Member.
- *Combination of roles:* In cases where a separate Corporate Secretary is not feasible, the Company should combine the post with another existing one such as, for example, that of the Legal Counsel.
- *Appointment:* The decision to appoint or remove the Corporate Secretary should be made by or approved by the Board.

Comments: Despite the name, the role of the Corporate Secretary is not clerical or secretarial. The importance of the Corporate Secretary has increased over the years. A Corporate Secretary is often neither part of top management nor a member of the board. The trend is for the Corporate Secretary to go beyond providing administrative support to being an advisor with expertise in matters of law, governance and compliance. The role of the Corporate Secretary includes: a) advising the board on legal requirements and good governance practices; b) ensuring that law

3.10. Корпоративний Секретар

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

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

Рекомендації:

- *Корпоративний Секретар:* У Компанії має бути Корпоративний Секретар.
- *Корпоративний Секретар* – член Наглядової ради: Хоча закон дозволяє це, Корпоративний Секретар не повинен бути членом Наглядової ради.
- *Поєднання функцій:* Якщо окрема посада Корпоративного Секретаря є недоцільною, Компанія повинна поєднати цю посаду з іншою вже існуючою посадою, наприклад, з посадою юриста.
- *Призначення:* Рішення про призначення або звільнення Корпоративного Секретаря повинно ухвалюватися або затверджуватися наглядовою Радою.

Коментарі: Незважаючи на назву, роль Корпоративного Секретаря не є канцелярською чи секретарською. Останнім часом важливість Корпоративного Секретаря зростала. Корпоративний Секретар часто не є ні одним із керівників вищої ланки, ні членом Наглядової ради. За існуючою тенденцією, Корпоративний Секретар виходить за рамки надання адміністративної підтримки і виступає радником, який має експертні знання щодо питань законодавства, управління

and board policies and procedures are followed; c) ensuring the timely completion and despatch of board and committee papers; d) maintaining accurate minutes and records; e) organising induction training and professional development for Board Members (See Training 3.8); f) facilitating communications between the board, management and shareholders including being a first point of contact for investor governance concerns; g) assisting in corporate governance evaluations (See Corporate governance evaluations 7.0); and h) helping develop company policies on conflicts of interest and whistleblowing, etc.

3.11. Board committees

The Goal: The Board has the committee support it needs to optimally fulfil its roles and responsibilities.

Requirements: Listed companies are required to have audit, nominations and remuneration committees. Other committees are voluntary.

Recommendations:

- *Constitution:* The Board should constitute committees as required by law or when it feels that the quality of its work could thereby be enhanced.

- *Committee charters:* All Board committees should have their own charter. Those charters should cover at least: a) committee objectives; b) authorities and responsibilities; c) chair and composition; and d) meeting frequency and quorum requirements.

- *Disclosure:* The committee charter, the committee's composition, qualifications of committee members, and frequency of meetings should be disclosed in the Company's Annual Corporate Governance Report (See Non-financial reporting and governance reporting 5.3). This informa-

та комплаєнсу. Функції Корпоративного Секретаря включають: а) консультування Наглядової ради з питань законодавчих вимог та практики належного управління; б) забезпечення дотримання законодавства, а також політик і процедур Наглядової ради; в) забезпечення своєчасного своєчасної підготовки та надсилання документів Наглядової ради та її комітетів; г) ведення точних протоколів і записів; д) організація вступного тренінгу та постійного професійного розвитку членів Наглядової ради (див. Розділ 3.8 Тренінг); е) сприяння комунікації між Наглядовою радою, Виконавчий органом та акціонерами, включаючи функцію першої контактної особи щодо питань управління для інвесторів; є) надання підтримки в проведенні оцінки корпоративного управління (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління); і ж) надання підтримки в розробці політик компанії щодо конфлікту інтересів та інформування про порушення та неправомірні дії тощо.

3.11. Комітети Наглядової ради

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

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

Рекомендації:

- *Створення:* Наглядова рада повинна створювати комітети згідно з вимогами законодавства, або якщо вона вважає, що створення комітетів сприятиме підвищенню ефективності її роботи.

- *Положення про комітети:* Компанія повинна мати внутрішні положення про всі комітети Наглядової ради. Внут-

tion should be available on the Company's website.

Comments: The reasons for creating committees of the board include to: a) divide up the work of the Board to make it more manageable i.e. to free up the board's agenda; b) concentrate expertise, permit greater insight into technical issues and devote more time to technical matters; c) give a higher profile to an issue that is considered of great importance to a company; and d) ensure independence and objectivity in certain discussions and decisions where there is potential for conflict of interest or bias. The most common committees amongst listed companies are the audit, nominations and remuneration committees. These three committees, in particular, are expected to have the capacity to arrive at objective and independent decisions because each covers issues where there is a potential conflict of interest between shareholders and management. Committees can be expected to have a minimum of three members. Any less would diminish the quality of their dialogue. In some cases, boards may be too small to have multiple committees. Companies may find it in their interest to combine committees (such as nominations and remuneration) though the audit committee is generally not combined. Companies may constitute other committees covering topics such as: a) strategy; b) risk; c) governance; and/or d) ethics but are generally not advised to constitute an excessive number of committees because managing the relationship between the full board and the committee requires experience. Companies may find it useful to distinguish between: a) standing committees; and b) ad hoc committees/task forces, or working groups. A standing

трішні положення повинні визначати принаймні: а) цілі і завдання комітету; б) повноваження і сфери відповідальності; в) Голову і склад комітету; і г) періодичність проведення засідань і вимоги щодо кворуму.

- *Розкриття інформації:* Положення про комітет, склад комітету, кваліфікація його членів та періодичність засідань повинні розкриватися у Річному Звіті про Корпоративне Управління (див. Розділ 5.3. Нефінансова звітність). Ця інформація повинна бути розміщена на веб- сайті Компанії.

Коментарі: Комітети Наглядової ради створюються для того, щоб: а) розподілити роботу Наглядової ради і зробити її більш керованою; б) сконцентрувати експертні знання і досвід, більш детально заглибитися у технічні питання та приділити їм більше часу; в) приділити більше уваги питанню, яке вважається важливим для компанії; і г) забезпечити незалежність та неупередженість у певних обговореннях та рішеннях, де існує можливість виникнення конфлікту інтересів або упередженості. Найбільш поширеними комітетами серед компаній, що зареєстровані на фондовій біржі, є комітети з питань аудиту, призначень і винагороди. Зокрема, очікується, що ці три комітети спроможні приймати об'єктивні та незалежні рішення, оскільки кожен з них опікується питаннями, щодо яких існує потенційний конфлікт інтересів між акціонерами та Виконавчим органом. Ці комітети повинні складатися мінімум із трьох членів. Менша кількість членів комітету зменшувала б якість їхнього діалогу. У деяких випадках Наглядові ради можуть бути занадто малі, щоб мати декілька комітетів. Тоді компаніям може бути доцільно об'єднувати коміте-

committee is a permanent committee that meets regularly. The others are structures that may meet intermittently or respond to a punctual need. It is important to recognise that the decisions of a board cannot be delegated to committees. Committees can only prepare decisions that are ultimately adopted by and under the responsibility of the full board.

The Audit Committee

The Goal: The control environment of the Company is subject to effective independent oversight such that Stakeholders have assurances that the Company has reliable controls and reporting.

Requirements: Listed companies are legally required to have an audit committee. A majority of its members and its chair must be independent Board Members.

Recommendations:

- *Independence:* The audit committee should be composed exclusively of independent Board Members.

- *Knowledge:* Members should collectively have relevant financial knowledge, industry experience and experience with accounting, audit, control and risk management.

- *Combination:* The audit committee should not be combined with other committees.

ти (такі як комітет з питань призначень і комітет з питань винагороди), хоча комітет з питань аудиту, як правило, не поєднується. Компанії можуть створювати інші комітети, що опікуються такими питаннями як: а) стратегія; б) ризики; в) питання управління; та/або г) етики. Але, як правило, не рекомендується створювати надмірну кількість комітетів, оскільки управління взаємовідносинами між Наглядовою радою загалом та комітетом вимагає досвіду. Компаніям може бути корисно розмежувати: а) постійні комітети; і б) спеціальні комітети/цільові робочі групи. Постійний комітет функціонує на постійній основі і проводить регулярні засідання. Інші комітети - це структури, які можуть проводити засідання нерегулярно або створюються для вирішення конкретного питання. Важливо зазначити, що повноваження Наглядової ради щодо прийняття рішень не можуть бути делеговані комітетам. Комітети можуть лише готувати проекти рішень, які зрештою ухвалюються Наглядовою радою загалом.

Комітет з питань аудиту

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

Вимоги: Згідно з законодавством, компанії, що зареєстровані на фондовій біржі, повинні створити комітет з питань аудиту. Більшість членів цього комітету та його Голова повинні бути незалежними членами Наглядової ради.

Рекомендації:

- *Незалежність:* Комітет з питань аудиту повинен складатися виключно з незалежних членів Наглядової ради.

Comments: The full board has the ultimate responsibility for overseeing a company's disclosure (See Roles and responsibilities of the Board 3.3 and Disclosure and transparency 5.0) and its control environment (See Control environment and ethical standards 6.0). However, the audit committee brings special expertise and insight into reporting and control issues. It has the role of:

- Retaining the external auditor
- Ensuring the quality of the external audit
- Ensuring that the independence of the external auditor is not compromised
- Evaluating the effectiveness of the external audit
- Ensuring that the internal auditor has the capacity to work freely, independently and objectively
- Overseeing the efficacy of systems of control, risk management, compliance and internal audit
- Ensuring that financial reports comply with relevant accounting standards and provide a "true and fair view" of the financial position and performance of the company
- Communicating effectively with Shareholders and the markets⁸
- Assisting a board in discharging any other duties related to reporting and control

The roles and responsibilities of an audit committee are significant and complex. Audit committee members can typically expect to devote twice the amount of time to their tasks as other board members. It may, as a consequence, not be advisable for the chair of the board or other

- *Знання:* Члени комітету повинні в сукупності мати відповідні знання у сфері фінансів, галузевий досвід та досвід з питань бухгалтерського обліку, аудиту, контролю та управління ризиками.

- *Поєднання:* Комітет з питань аудиту не повинен поєднуватися з іншими комітетами Наглядової ради.

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

- Залучення зовнішнього аудитора
- Забезпечення якості зовнішнього аудиту
- Контроль за незалежністю зовнішнього аудитора
- Оцінка ефективності зовнішнього аудиту
- Забезпечення спроможності внутрішнього аудитора виконувати свої функції безперешкодно, незалежно і об'єктивно
- Нагляд за ефективністю систем контролю, управління ризиками, комплаєнсу і внутрішнього аудиту
- Забезпечення відповідності фінансових звітів стандартам бухгалтерського обліку, а також «достовірного та справедливого уявлення» про фінансовий стан та результати діяльності компанії

committee chairs to simultaneously exercise the role of chair of the audit committee. The UCGA/NSSMC provide detailed guidance on the function of audit committees in a supplement to the Code.

The Nominations Committee

The Goal: The Company has the best possible human resources available to staff its Board and Management and is able to ensure stable leadership through effective human resource management and succession planning.

Requirements: Listed companies are legally required to have a nominations committee. A majority of members and the Chair must be independent Board Members. The Nominations Committee may be merged with the Remuneration Committee.

Recommendations:

- *Independence:* The Nominations Committee should be composed wholly of independent Board Members.
- *Knowledge:* The Nominations Committee should have members who have knowledge of human resource management and techniques for conducting searches for Board and Management talent.
- *Disclosure:* The nominations process should be transparent to Shareholders and the markets.

- Ефективна комунікація із стейкхолдерами і ринками¹⁰

- Надання підтримки Наглядовій раді у виконанні інших обов'язків, пов'язаних із звітністю та контролем

Функції та сфери відповідальності комітету з питань аудиту є важливими та складними. Члени цього комітету, як правило, приділяють вдвічі більше часу виконанню своїх завдань у порівнянні з іншими членами Наглядової ради. Відтак, Голові Наглядової ради або головам інших її комітетів недоцільно одночасно виконувати функцію Голови комітету з питань аудиту. УАКУ та НКЦПФР надають детальні керівні рекомендації щодо функцій комітету з питань аудиту у додатку до цього Кодексу.

Комітет з питань призначень

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

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

Рекомендації:

- *Незалежність:* Комітет з питань призначень повинен повністю складатися з незалежних членів Наглядової ради.

⁸ Reference is made in the Code to “the markets”. The markets—or the marketplace—is where the trading of securities occurs. The markets contain not just existing shareholders of a company but also all other potential buyers and sellers. Thus, communicating effectively with the markets refers not just to communicating with shareholders but also all potential buyers and sellers of a company’s securities.

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

Comments: The purpose of a nominations committee is to ensure that the Board has the best possible composition (See Board composition 3.4) and a fair, formal, open and transparent nominations and appointment process (See Nominations and appointments 3.7) that enables a Board to discharge its roles and responsibilities (See The roles and responsibilities of the Board 3.3). A nominations committee may also consider issues of board member and CEO succession, training (See Training 3.8), and corporate governance evaluations (See Corporate governance evaluations 7.0). The UCGA/NSSMC provide detailed guidance on the function of a nominations committee in a supplement to this Code.

- *Знання:* Комітет з питань призначень повинен мати членів, які володіють знаннями в галузі управління людськими ресурсами і навичками пошуку талантів для формування складу Наглядової ради і Виконавчого органу.

- *Розкриття інформації:* Процес призначень повинен бути прозорим для Акціонерів і ринків.

Коментарі: Мета комітету з питань призначень полягає в забезпеченні найкращого можливого складу Наглядової ради (див. Розділ 3.4 Склад Наглядової ради), а також справедливого, офіційного, відкритого та прозорого процесу висунення кандидатів та призначення (див. Розділ 3.7 Висунення кандидатів і призначення), що дає можливість Наглядовій раді виконувати свої функції і сфери відповідальності (див. Розділ 3.3 Функції і сфери відповідальності Наглядової ради). Комітет з питань призначень також може розглядати питання правонаступництва членів Наглядової ради та Головного виконавчого директора, питання навчання (див. Розділ 3.8 Тренінг) та оцінки корпоративного управління (див. Розділ 7.0 Оцінка корпоративного управління). УАКУ та НКЦПФР надають детальні керівні рекомендації щодо функцій комітету з питань призначень у додатку до цього Кодексу.

The Remuneration Committee

The Goal: The Company has remuneration practices that are fair and help attract and retain the human talent it needs for its Board and Management. Management and staff are incentivised to achieve the Company's objectives and the Company recognises its Management and staff for good performance. The Company is accountable to Shareholders for its remuneration practices.

Requirements: Listed companies are legally required to have a Remuneration Committee. A majority of committee members and the committee Chair must be independent. The Remuneration Committee may be merged with the Nominations Committee.

Recommendations:

- *Independence:* The Remuneration Committee should be composed wholly of independent Board Members.
- *Knowledge:* The members of the committee should have sufficient knowledge of remuneration and incentive compensation practices to effectively fulfil their responsibilities.

Comments: Remuneration committees help ensure the thorough and independent preparation of matters relating to the remuneration of management and staff (See Remuneration 3.12). It is the task of a remuneration committee to ensure that incentives are in place for management and staff and that they are appropriately recognised for their contributions to the company. Sometimes, remuneration committees are also responsible for recommending the remuneration and benefits due to board members. This may pose a conflict of interest. As a consequence,

Комітет з питань винагороди

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

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

Рекомендації:

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

Коментарі: Комітет з питань винагороди допомагає забезпечити ретельну та незалежну підготовку питань, пов'язаних з оплатою праці членів Виконавчого органу та персоналу (див. Розділ 3.12 Винагорода). Завдання комітету з питань винагороди полягає в тому, щоб забезпечити існування засобів заохочення для членів Виконавчого органу і персоналу та відповідне визнання їхнього внеску в діяльність компанії. Іноді комітети з питань винагороди також відповідають за надання рекомендацій щодо розміру винагороди та пільг для членів Наглядової ради. Це може спричинити конфлікт інтересів. Як наслідок, деякі Наглядові ради

some boards rely on independent external advisors to help them set the remuneration and benefits of board members. Another way companies address this conflict of interest is through the full disclosure of board member remuneration (See Non-financial reporting 5.3). The UCGA/NSSMC provide detailed guidance on the function of remuneration committees in a supplement to the Code.

3.12. Remuneration

The Goal: The remuneration of Board Members and Management is transparent, fair and sufficient to attract, motivate and retain talent.

Requirements: The law requires a Remuneration Policy for Management approved by the Board and a Remuneration Policy for Board Members approved by the GSM which must be disclosed on the Company website. There is also a requirement to draw up and disclose an annual Remuneration Report.

Recommendations:

- *Pay levels:* The remuneration of Board Members and Management should be sufficient to attract the needed profiles but should not be excessive.

- *Link to performance:* For Management, there should be a link between their pay and the overall performance of the Company as well as their fulfilment of individual performance objectives.

- *Types of remuneration:* Board Member remuneration should be composed exclusively of meeting attendance fees and/or retainers and should not include any significant option or equity component.

- *Independence:* Decisions on the remuneration of top Management should be objective and independent and free from

покладаються на зовнішніх незалежних радників, які допомагають їм визначити розмір винагороди та інші форми заохочення для членів Наглядової ради. Інший спосіб, завдяки якому компанії вирішують цей конфлікт інтересів, полягає у повному розкритті інформації щодо винагороди членів Наглядової ради (див. Розділ 5.3 Нефінансова звітність). УАКУ та НКЦПФР надають детальні керівні рекомендації щодо функцій комітету з питань винагороди у додатку до цього Кодексу.

3.12. Винагорода

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

Вимоги: Законодавство вимагає, щоб Політика щодо Винагороди членів Виконавчого органу затверджувалася Наглядовою радою, а Політика щодо Винагороди членів Наглядової ради затверджувалася ЗЗА, і щоб ці політики розкривалися на веб-сайті Компанії. Законодавство також передбачає вимогу щодо складання та розкриття щорічно Звіту про Винагороду.

Рекомендації:

- *Розмір винагороди:* Винагорода членів Наглядової ради і Виконавчого органу повинна бути достатньою для залучення необхідних фахівців, але не повинна бути надмірною.

- *Зв'язок з результатами діяльності:* Для Виконавчого органу має бути зв'язок між розміром винагороди та загальними результатами діяльності Компанії, а також виконанням індивідуальних завдань.

- *Види винагороди:* Винагорода членів Наглядової ради повинна складатися виключно з плати за участь у засіданнях

improper influence by Management. The remuneration levels of Management and Board Members should be set with the assistance of independent external expert advisors.

- *Say on pay*: Shareholders should be able to make their views known on the Remuneration Policy and the remuneration of Board Members and Management at the GSM. The Remuneration Policy for Board Members and Management must be approved by Shareholders at the GSM. The equity component of compensation schemes should be subject to Shareholder approval.

- *Disclosure*: The Company should, at a minimum, disclose the aggregate remuneration for the Board as well as the aggregate remuneration of the top 5 paid members of Management. The Company should disclose the link between pay-outs and Key Performance Indicators (KPIs) as well as any key decisions taken by the Remuneration Committee in the given year.

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

- *Незалежність*: Рішення про винагороду для членів Виконавчого органу повинні бути об'єктивними, незалежними та вільними від неналежного впливу з боку Виконавчого органу. Розмір винагороди членів Виконавчого органу та Наглядової ради повинен визначатися за допомогою незалежних зовнішніх експертів

- *Право голосу щодо визначення винагороди*: Акціонери повинні мати можливість висловити свої погляди на Політику щодо Винагороди та розмір винагороди для членів Наглядової ради і Виконавчого органу під час ЗЗА. Політики щодо винагороди членів Наглядової ради і Виконавчого органу повинні бути затверджені акціонерами на ЗЗА. Варіанти винагороди, що передбачають компонент участі в акціонерному капіталі, повинні затверджуватися акціонерами.

- *Розкриття інформації*: Компанія повинна, як мінімум, розкривати інформацію про сукупний розмір винагороди Наглядової ради, а також про сукупний розмір винагороди 5 вищих посадових осіб Виконавчого органу. Компанія повинна розкривати зв'язок між виплатами та ключовими показниками ефективності, а також інформацію про будь-які ключові рішення, прийняті Комітетом з Питань Винагороди впродовж відповідного року.

Comments: Remuneration policies are intended to encourage the convergence of the financial interests of management and shareholders. They may establish types of performance-related remuneration including share options, bonus programmes and define the link between pay and company performance. Performance-related remuneration is sometimes subject to an absolute limit. Although establishing precise board and executive pay levels is not typically a responsibility for a GSM, it is increasingly common for shareholders to have the opportunity to express their views on remuneration. It is considered good practice for remuneration issues to be handled by a remuneration committee (See Board committees 3.11) composed of at least a majority of independent members.

3.13. Board size

The Goal: The Board has a size that supports the fulfilment of its roles and responsibilities and its composition goals.

Requirements: Law requires a minimum Board size of 5. No maximum Board size is specified.

Recommendations:

- *Minimum:* The Board should have a minimum of 7 members.
- *Maximum:* While there is no fixed maximum, the Company should avoid having excessively large Boards.

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

3.13. Кількісний склад Наглядової ради

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

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

Рекомендації:

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

Comments: There is no agreement on the optimum size of a board. Different studies show different sizes in different countries. Boards in some countries range from as few as 3 members to more than 30. Board sizes may also vary depending upon the industry, the stage of development of the company and other contextual issues. The average board size in both the EU and US is approximately 9 members. Since boards may be required to have an audit committee and a remuneration committee (possibly combined with a nominations committee), the minimum board size would be 6 if there is no overlap in committee membership and if the minimum committee size is 3. If, in addition, the board has a Chair that is not simultaneously a committee member, and there is no overlap in committee membership, then the minimum board size rises to 7. Five board members can be considered sufficient for smaller companies. Additional committees and diversity goals may make additional board members necessary. Empirical data does not indicate any clear maximum though anecdotal evidence suggests that boards become unwieldy with size.

4. Co-operation between Management and the Board

The Goal: The Company has effective Management that is accountable to both the Board and Shareholders for the achievement of Company objectives. The Board and Management have distinct roles and responsibilities. They collaborate effectively to the benefit of the Company and do not infringe on each other's roles or responsibilities.

Коментарі: Наразі не існує загальноприйнятої згоди щодо оптимального кількісного складу Наглядової ради. Різні дослідження свідчать про різний кількісний склад Наглядової ради в різних країнах. Склад Наглядової ради в деяких країнах варіюється від 3 членів до більш ніж 30 членів. Кількісний склад Наглядової ради також може варіюватися залежно від галузі, етапу розвитку компанії та інших контекстуальних аспектів. Середній кількісний склад Наглядової ради в ЄС та США становить приблизно 9 членів. Оскільки законодавство може вимагати від Наглядової ради створення комітету з питань аудиту та комітету з питань винагороди (можливо, об'єднаного з комітетом з питань призначень), мінімальний кількісний склад Наглядової ради повинен становити 6 членів, якщо не буде сумісництва у складі комітетів і якщо мінімальний склад комітету становить 3 члени Наглядової ради. Якщо, крім того, у Наглядової ради є Голова, який не є одночасно членом комітету, і в комітетах Наглядової ради відсутнє сумісництво, мінімальний склад Наглядової ради збільшується до 7 членів. П'ять членів Наглядової ради можна вважати достатнім кількісним складом Наглядової ради для менших компаній. Створення додаткових комітетів і забезпечення різноманітності можуть зробити необхідним залучення додаткових членів Наглядової ради. Емпіричні дані не вказують на якийсь чіткий максимум щодо кількісного складу Наглядової ради, хоча практика свідчить, що збільшення кількісного складу Наглядових рад робить їх менш ефективними і такими, якими важко управляти.

4. Співпраця між Виконавчим органом і Наглядовою радою

Мета: Компанія має ефективний Виконавчий орган, який звітує Наглядовій

Requirements: The basic parameters of the interaction between Management and the Board are set down in Company Law. Management is responsible for the day-to-day management of the Company and for implementing Board and GSM decisions. Management's responsibilities exclude any matters under the exclusive competence of the GSM and/or the Board.

Recommendations:

- *Roles and responsibilities:* The Company Charter and/or By-laws should articulate the different roles and responsibilities of the Board and Management. (The roles and responsibilities of the Board are described in 3.3 above.) Management should be responsible for the daily operations of the Company, staffing, goal setting, administering, delegating, enforcing policy, and so on under the supervision of the Board.

- *Dialogue:* An open and constructive dialogue should exist between Management and the Board.

- *Strategy:* Management should develop and implement the Company strategy under the supervision of the Board. The Company strategy should be subject to Board approval. Management should have full operational autonomy to manage the Company on the basis of the approved strategy and to achieve the defined objectives.

- *Guidance:* The Board should advise and supervise Management and approve all decisions of fundamental importance as defined in the Charter and By-law. Management should actively seek the feedback and guidance of the Board on all major

раді і акціонерам про досягнення цілей Компанії. Наглядова рада і Виконавчий орган мають різні функції та сфери відповідальності. Вони ефективно співпрацюють на користь Компанії і не втручаються у виконання функцій та сфери відповідальності один одного.

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

Рекомендації:

- *Функції і сфери відповідальності:* Статут Компанії та/або її внутрішні положення повинні визначати різні функції та сфери відповідальності Наглядової ради і Виконавчого органу (Функції і сфери відповідальності Наглядової ради викладені у розділі 3.3 вище). Виконавчий орган повинен відповідати за управління поточною діяльністю Компанії, кадрове забезпечення, визначення цілей, адміністрування, делегування, забезпечення дотримання політик тощо під наглядом Наглядової ради.

- *Діалог:* Між Виконавчим органом і Наглядовою радою повинен існувати відкритий і конструктивний діалог.

- *Стратегія:* Виконавчий орган повинен розробляти і впроваджувати стратегію Компанії під наглядом Наглядової ради. Стратегія Компанії повинна бути затверджена Наглядовою радою. Виконавчий орган повинен мати повну опе-

corporate issues in order to ensure that issues are jointly considered and resolved.

- *Key Performance Indicators (KPIs):* Management should use KPIs to track their progress in achieving the Company strategy. Such KPIs should be selected with the approval of the Board.

- *Reporting:* Management should regularly report to the Board on its progress in achieving the Company strategy and KPIs. It should also report on all other issues relevant to the work of the Board (See the roles and responsibilities of the Board 3.3).

- *Timeliness:* All information relevant to the Board's responsibilities should be provided to the Board at least one week before Board meetings.

- *Material events:* Management should inform the Chair of the Board immediately of any material events that may have arisen between Board meetings.

- *Governance culture:* Management should actively promote good governance practices and a good governance culture.

- *Disclosure:* The Company should disclose what matters are expressly reserved to the Board and those delegated to Management.

раційну автономію для управління Компанією на основі затвердженої стратегії з метою досягнення визначених цілей.

- *Скеровування:* Наглядова рада повинна скеровувати Виконавчий орган та здійснювати нагляд за його діяльністю, а також затверджувати всі рішення, що мають принципове значення і віднесені до її компетенції згідно з Статутом та Внутрішніми положеннями Компанії. Виконавчий орган повинен активно прагнути дізнатися думку Наглядової ради та отримувати її рекомендації щодо усіх основних корпоративних питань з метою забезпечення спільного розгляду та вирішення питань.

- *Ключові показники ефективності (КПЕ):* Виконавчий орган повинен використовувати КПЕ для відстеження прогресу у досягненні цілей Компанії. Такі КПЕ повинні бути затверджені Наглядовою радою.

- *Звітність:* Виконавчий орган повинен регулярно звітувати Наглядовій раді про прогрес у впровадженні стратегії Компанії і досягненні КПЕ. Виконавчий орган також повинен звітувати з усіх інших питань, що є важливими для роботи Наглядової ради (див. Розділ 3.3 Функції і сфери відповідальності Наглядової ради).

- *Своєчасність:* Уся інформація, яка є важливою для належного виконання своїх обов'язків Наглядовою радою, повинна надаватися Наглядовій раді принаймні за тиждень до проведення засідань Наглядової ради.

- *Значні події:* Виконавчий орган повинен негайно інформувати Голову Наглядової ради про будь-які значні події, які могли відбутися в період між засіданнями Наглядової ради.

- *Культура управління:* Виконавчий

Comments: The term “management” is used to describe the leadership positions in a company who are responsible for achieving the company’s strategic objectives. For some companies management is a loosely defined group. Others may define a top management team that might include the CEO, CFO, COO and possibly some additional managers such as a head of marketing or a chief technology officer. Others still may constitute a formal management board with a charter that sets down roles and responsibilities, frequency of meetings, voting procedures, quorum requirements and so on. The Code does not favour any particular arrangement and, given the variety of practice in Ukraine, each of these groupings is simply referred to as “Management”. The board approves the company strategy and oversees management which is responsible for the implementation of the strategy and the day-to-day operations of the company. In practice, virtually all companies strike a different balance between oversight and management and sometimes striking the right balance is challenging. In some cases, boards are obtrusive and excessively operational. In other cases, they may be unassertive or uninvolved. In organisations with good governance practices, both the board and management are well-informed of their distinct roles and respect these roles and co-operate actively in the achievement of company objectives. The Chair and the CEO play an essential role in ensuring that both boards and management observe their proper roles. They need to respect each other and be able to work together closely as a team. The Chair needs to be well-versed in good governance practices and sensitive to the dynamics between the board and manage-

орган повинен активно сприяти впровадженню практик належного управління і належної культури управління.

- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати інформацію про те, які питання віднесено до виключної компетенції Наглядової ради, і які з них делеговані Виконавчому органу.

Коментарі: Термін «Виконавчий орган» використовується для опису керівних посад у компанії, відповідальних за досягнення стратегічних цілей компанії. У деяких компаніях під Виконавчим органом розуміється досить широка група осіб. Інші компанії можуть визначати групу керівників вищої ланки, яка може включати Генерального директора, Фінансового директора, Операційного директора та, можливо, додаткових менеджерів, таких як Керівник відділу маркетингу або Головний технолог. А деякі компанії можуть створювати офіційний колегіальний виконавчий орган управління і затверджувати внутрішнє положення, що регламентує його функції та та сфери відповідальності, періодичність проведення засідань, процедури голосування, вимоги щодо кворуму тощо. Кодекс не віддає переваги будь-якому з вищезазначених варіантів і, враховуючи різноманітність практик в Україні, кожна з цих груп топ-менеджерів називається просто «Виконавчий орган». Наглядова рада затверджує стратегію компанії та здійснює нагляд за Виконавчим органом, який відповідає за впровадження стратегії та управління поточною діяльністю компанії. На практиці практично всі компанії по-різному встановлюють баланс між функціями нагляду і поточного управління, а іноді досягнення належного балансу є досить складним завданням. У деяких випадках Наглядові ради можуть бути занадто нав’язливими і приділяти

ment. The CEO is head of management and the main interface between the management and the board. The CEO leads the development of the company's strategy, leads the other members of management and evaluates their work, and communicates on behalf of the company with all of the company's stakeholders. The CEO needs to be able to work with the Chair and the board as a trusted partner.

надмірну увагу операційним питанням. В інших випадках вони можуть бути недостатньо жорсткими або занадто відстороненими. В організаціях, яким притаманна належна практика управління, як Виконавчий орган, так і Наглядова рада добре поінформовані про різницю у їхніх функціях і сферах відповідальності, дотримуються їх і активно співпрацюють задля досягненні цілей компанії. Голова Наглядової ради та Головний виконавчий директор відіграють важливу роль у виконанні суто своїх функцій. Виконавчим органом і Наглядовою радою. Вони повинні поважати один одного і вміти тісно співпрацювати як команда. Голова Наглядової ради має бути добре обізнаним щодо практик належного управління та чутливим до динаміки відносин між Наглядовою радою та Виконавчим органом. Головний виконавчий директор є керівником команди топ-менеджерів та основною контактною особою у взаємодії між Виконавчим органом і Наглядовою радою. Генеральний директор очолює розробку стратегії компанії, веде за собою інших членів Виконавчого органу та оцінює їхню роботу, а також здійснює комунікацію від імені компанії з усіма стейкхолдерами компанії. Генеральний директор повинен бути спроможним співпрацювати як надійний партнер з Головою Наглядової ради і Наглядовою радою компанії.

5. Disclosure and transparency

5.1. Communications with Shareholders

The Goal: The Shareholders and the markets have timely and fair access to all information that is material to their investment decisions and such information is presented in a balanced fashion.

Requirements: The Company should disclose all material information that could reasonably be expected to have an effect on the Company share price or stewardship decisions to Shareholders and the markets and should do so as soon as it becomes available. Disclosure should be made to all Shareholders and the markets simultaneously in order to prevent unfair trading advantages.

Recommendations:

- *Policies:* The Company should have a written Disclosure Policy that describes what information the Company will disclose and how it intends to communicate with Shareholders and the markets.

- *Disclosure:* The Disclosure Policy should be available on the Company website.

- *Balance:* The Company's disclosures should present a balanced view and cover both positive and negative information.

Comments: The purpose of a disclosure policy is to raise awareness among board members, management, employees, shareholders and the markets of the company's approach to disclosure. A disclosure policy can include:

5. Розкриття інформації і прозорість

5.1. Комунікація з Акціонерами

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

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

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна затвердити Політику щодо Розкриття Інформації, яка визначає інформацію, що її повинна розкривати Компанія, і як Компанія планує підтримувати комунікацію з Акціонерами і ринками.

- *Розкриття інформації:* Політика щодо Розкриття Інформації повинна оприлюднюватися на веб-сайті Компанії.

- *Збалансованість:* Розкриття інформації Компанією має бути збалансованим і охоплювати як позитивну, так і негативну інформацію.

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

- Role of Board in overseeing disclosure
- Types of disclosure required including: a) financial; b) environmental c) social; and/or d) sustainability
- Interaction of company with the investment community
- Interactions with analysts and analysts' meetings
- Designation of an official company spokesperson
- Use of company website for disclosure
- Principles of disclosure such as: a) timing; b) omission; c) unfavourable information; d) selective disclosure; e) inadvertent disclosure; f) corrections.
- Definition of materiality
- Forward-looking information
- Requirement to report progress against KPIs at least annually
- Treatment of confidential information
- Prohibition on discussing company on social networks

In order to reduce documentation requirements, it is possible to combine a company's Disclosure Policy with its Shareholder Engagement Policy (See Company engagement with Shareholders 2.3). The NSSMC and UCGA plan to develop a model Disclosure Policy as part of their future work on Model Policies and Documents.

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

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

5.2. Financial reporting

The Goal: Information on the financial performance and position of the Company is objective, reliable and clear and Shareholders are satisfied that they have sufficient information to inform their investment decisions.

Requirements: Companies must prepare and present their financial statements to shareholders for approval at the GSM. For Public Interest Entities (PIEs),⁹ the financial statements must be prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS). For other companies, the financial statements must be prepared according to Ukrainian GAAP. The Annual Report must contain a report by management (Management Discussion and Analysis—MD&A). The Company must make its Annual Report public within 4 months of the end of the financial year and the Annual Report must be posted on the Company website. Management must certify to the Board that the financial statements of the Company provide a true and fair view, comply with accounting standards and that systems of internal control and risk management are sound before the Board approves the reports.

Recommendations:

- *Reporting standards:* The Board should oversee Management in its production of financial reports and ensure that the Company produces its financial reports in accordance with applicable law and financial reporting standards.
- *Content:* The Annual Report should

⁹ A Public Interest Entity (PIE) under European Union law is any entity listed on a regulated market, credit and insurance institutions whether listed or not, and other entities designated of public interest by the state.

5.2. Фінансова звітність

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

Вимоги: Компанії повинні складати та представити свою фінансову звітність акціонерам для затвердження на ЗЗА. Підприємства, що становлять суспільний інтерес (ПССІ),¹¹ повинні складати фінансову звітність відповідно до Міжнародних Стандартів Фінансової Звітності (МСФЗ). Інші компанії повинні складати фінансову звітність згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку. Річний Звіт повинен містити звіт Виконавчого органу щодо розгляду та аналізу фінансового стану компанії і результатів її діяльності. Компанія повинна підготувати Річний Звіт впродовж 4 місяців з дати завершення фінансового року і розмістити його на веб-сторінці Компанії. Перш ніж Наглядова рада затвердить звіти, Виконавчий орган повинен засвідчити Наглядовій раді, що фінансова звітність Компанії забезпечує достовірний і точний погляд на її фінансовий стан, відповідає стандартам бухгалтерського обліку, і що системи внутрішнього контролю та управління ризиками є надійними.

Рекомендації:

- *Стандарти звітності:* Наглядова рада повинна здійснювати нагляд за Виконавчим органом у підготовці фінансових звітів і забезпечити складання фінансових звітів Компанії відповідно до

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

contain the elements of a best practice report as described in the Comments below.

Comments: Financial reporting and the annual report are, arguably, the central elements of corporate communications. A best practice annual report would typically include the following:

- General information about the company
- Letter to the shareholders from the Chair or the board
- Letter to the shareholders from the CEO
- Management's discussion and analysis (MD&A)
- Operating and financial highlights
- Narrative text, graphics and photos
- Financial statements including: a) statement of financial position (balance sheet); b) income statement (profit and loss statement); c) statement of changes in equity; d) cash flow statement; e) notes to the financial statements; and f) accounting policies
- The auditor's report and opinion

5.3. Non-financial reporting

The Goal: Relevant non-financial Information, including on the governance of the Company, is provided to Shareholders and the markets to better inform their investment decisions. The impact of the Company on society and the environment is made clear to stakeholders.

Requirements: Companies must disclose an Annual Corporate Governance Report as part of the Annual Report. Separate social and environmental reporting is not required. The Board must sign off on the Annual Corporate Governance Report

чинного законодавства та стандартів фінансової звітності.

• *Зміст:* Річний Звіт повинен містити елементи кращої практики, що зазначені у коментарях нижче.

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

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

5.3. Нефінансова звітність

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

Вимоги: Компанії повинні розкривати Річний Звіт про Корпоративне Управ-

separately from its financial statements prior to the approval by the GSM.

Recommendations:

- *Disclosure standards:* Non-financial reporting should be done in accordance with relevant national and/or international standards.

- *Governance reporting:* Governance reporting should cover all of the issues listed in this Code.

- *Environmental and social reporting:* The Company should report on its societal and environmental impact (See the role of other Stakeholders 2.5 and Sustainable Development 2.6).

Comments: There are many types of non-financial disclosure. Some are designed to support a better understanding of the company's financial reports. Others, such as corporate governance reporting, are designed to help understand practices that influence the companies risk and performance. Others still, such as environmental and social reporting, are intended to describe the role of the company in society. Each of these forms of reporting (financial, governance, and social and environmental) are subject to disclosure standards. Financial reporting standards are covered in 5.2 above. With respect to governance reporting, UNCTAD publishes its Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure which is designed to help companies prepare their governance disclosure. The UNCTAD Guidance is divided into: a) financial disclosures; b) non-financial disclosures; c) general meetings; d) timing and means of disclosure; and e) good practices for compliance. Frequently made non-financial disclosures include the following:

- Company objectives

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

Рекомендації:

- *Стандарти розкриття інформації:* Нефінансова звітність має бути підготовлена згідно з відповідними національними та/або міжнародними стандартами.

- *Звітність з питань управління:* Звітність з питань управління повинна охоплювати усі питання, зазначені у цьому Кодексі.

- *Екологічна і соціальна звітність:* Компанія повинна звітувати про соціальний та екологічний вплив, що спричиняється внаслідок її діяльності (див. Розділ 2.5 Роль інших Стейкхолдерів і Розділ 2.6. Сталий розвиток).

Коментарі: Існує багато видів розкриття нефінансової інформації. Деякі з них покликані допомогти краще зрозуміти фінансові звіти компанії. Інші, такі як звітність щодо корпоративного управління, покликані допомогти зрозуміти практики, які впливають на ризики та результати діяльності компаній. А інші, як-от екологічна та соціальна звітність, покликані описати роль компанії в суспільстві. Кожна з цих форм звітності (фінансова, управлінська і соціальна та екологічна) підпадає під дію стандартів з розкриття інформації. Стандарти фінансової звітності висвітлюються в розділі 5.2 вище. Що стосується звітності про управління, Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку (UNCTAD) публікує Керівні принципи передової практики щодо розкриття інформації у корпоративному управлінні, покликані

- Governance structures and policies including charters and by-laws, and policies on conflict of interest, remuneration, dividends, etc.

- Members of the board and key executives and their backgrounds

- Board member and executive remuneration

- Stakeholder and sustainability reporting

- Ownership and shareholder rights

- Material foreseeable risk factors and risk appetite

- Changes in control and transactions in significant assets

- Independence of the external auditors

- The internal audit function

- Material issues regarding stakeholders, stakeholder engagement policy and stakeholder mapping

допомогти підготувати інформацію стосовно питань управління, що її повинні розкривати компанії. Керівні принципи UNCTAD поділяються на: а) розкриття фінансової інформації; б) розкриття нефінансової інформації; в) загальні збори акціонерів; г) термін та засоби розкриття інформації; та д) належні практики комплаєнсу. Зазвичай розкриття нефінансової інформації включає наступне:

- Цілі компанії

- Структури і політики управління, включаючи статут, внутрішні положення, політики щодо конфлікту інтересів, винагороди, дивідендів тощо

- Інформацію про членів Наглядової ради і ключових топ-менеджерів

- Інформацію про винагороду для членів Наглядової ради і топ-менеджерів

- Звітність щодо взаємодії із стейкхолдерами і питань сталого розвитку

- Структура власності і права акціонерів

- Суттєві передбачувані фактори ризику і схильність до ризиків

- Зміни у контролі і значні правочини з активами

- Незалежність зовнішніх аудиторів

- Функція внутрішнього аудиту

- Суттєві питання стосовно стейкхолдерів, політика взаємодії з ними і визначення кола стейкхолдерів

With respect to the standards that define good environmental and social reporting, companies are usually provided significant flexibility in how to disclose. Various standards exist including the UN Global Compact, the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ISO 26000 and the standards of the Global Reporting Initiative (GRI). Often, disclosure requirements are applied proportionally, i.e. they take into account the size, complexity and impact of the company. For example, EU law only requires public interest entities with more than 500 employees to disclose information on the way they operate and manage social and environmental challenges. In any event, there is an increasing expectation that boards take an equivalent interest in non-financial disclosure (stakeholder, environmental, social and governance reporting) as they are expected to in company financial statements.

5.4. The independent external audit

The Goal: Shareholders, stakeholders and the markets have full confidence in the quality of the Company's financial and non-financial reports.

Requirements: For PIEs, the Company's annual financial statement and the Annual Corporate Governance Report must be audited by an independent external auditor. For PIEs, the audit of annual financial statement must be conducted in accordance with International Standards on Auditing (ISA) which require the auditor to form an opinion on whether the financial statements are prepared, in all material respects, in accordance with the applicable financial reporting framework and to issue their opinion in a written auditor's report. The Board must submit its recommendation for the appointment, reappointment,

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

5.4. Незалежний зовнішній аудит

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

Вимоги: Стосовно ПССІ, річна фінансова звітність Компанії та Річний Звіт про Корпоративне Управління повинні бути перевірені незалежним зовнішнім аудитором. Для ПССІ аудит річної фінансової звітності повинен проводитися відповідно до Міжнародних Стандартів Аудиту (МСА), які вимагають від аудитора сформулювати висновок щодо того, чи підготовлена фінансова звітність, в усіх суттєвих аспектах, відповідно до засто-

removal and remuneration of the independent external auditor to Shareholders for approval at the GSM. Non-PIEs are not required to have an annual audit of their financial statements or non-financial reports.

Recommendations:

- *Audit standards:* The Board should oversee the independent external audit and ensure that the annual financial reports are audited in accordance with applicable law and audit standards.
- *Capacity:* The Board should verify that the independent external auditor has sufficient capacity, resources and time to carry out an effective audit.
- *Independence:* The Board should establish whether the external auditor is sufficiently independent from the Company, its Management, and its major Shareholders.
- *Disclosure:* The Board's findings regarding the independence of the external auditor should be disclosed in the Annual Report.
- *Rotation:* Companies should rotate the key audit partner in charge of the independent external audit every 7 years and the audit firm every 10 years for listed companies and other Public Interest Entities.
- *Deficiencies:* The Board and Management should pay special attention to the communications of the independent external auditor with respect to control deficiencies in the context of their audit of the financial statements and ensure that such concerns are addressed.

совуваної системи фінансової звітності, а також викласти цей висновок в письмовому звіті аудитора. Наглядова рада повинна надати свої рекомендації щодо призначення, повторного призначення, усунення та винагороди незалежного зовнішнього аудитора Акціонерам для затвердження на ЗЗА. Компанії, які не є ПССІ, не зобов'язані проводити щорічний аудит своєї фінансової звітності або нефінансових звітів.

Рекомендації:

- *Стандарти аудиту:* Наглядова рада повинна здійснювати нагляд за незалежним зовнішнім аудитом та забезпечувати аудит річних фінансових звітів відповідно до чинного законодавства та стандартів аудиту.
- *Спроможність:* Наглядова рада повинна переконатися, що незалежний зовнішній аудитор має достатню спроможність, ресурси та час для проведення ефективного аудиту.
- *Незалежність:* Наглядова рада повинна встановити, чи є зовнішній аудитор достатньо незалежним від Компанії, її Виконавчого органу та Акціонерів, які є власниками значних пакетів акцій.
- *Розкриття інформації:* Висновки Наглядової ради щодо незалежності зовнішнього аудитора повинні розкриватися у Річному Звіті.
- *Ротація:* Компанії, зареєстровані на фондовій біржі, та ПССІ повинні кожні 7 років проводити ротацію ключового партнера аудиторської компанії, відповідального за незалежний зовнішній аудит, і ротацію аудиторської компанії кожні 10 років.
- *Недоліки:* Наглядова рада та Виконавчий орган повинні звертати особливу увагу на повідомлення незалежно-

Comments: An objective independent examination of a company's financial reports increases their value and investor confidence. This, in turn, has the potential of reducing the company's cost of capital. While independent external audits have traditionally been done on financial statements, they are increasingly being done on non-financial reporting. Regarding mandatory audit firm rotation (MFR), the core requirement in the EU is 10 years MFR for all PIEs with the ability to extend the period for 10 years if a tender is undertaken. While the overall responsibility for ensuring the efficacy and independence of the independent external audit lies with a board, it is generally assisted by an audit committee (See 3.11 Board committees) that bring an independent view and special knowledge to the task of audit oversight.

5.5. Dividends and Dividend Policy

The Goal: The dividend policy is clear to Shareholders and the markets.

Requirements: There is no obligation to pay dividends or for the Company to have a Dividend Policy. However, the procedure for paying dividends is established by law.

го зовнішнього аудитора щодо недоліків у системі контролю в контексті аудиту фінансової звітності та забезпечити усунення таких недоліків.

Коментарі: Об'єктивна і незалежна перевірка фінансових звітів компанії підвищує їхню цінність та довіру інвесторів. Це, в свою чергу, потенційно знижує вартість залучення капіталу для компанії. Хоча незалежні зовнішні аудити традиційно проводяться щодо фінансовій звітності, вони дедалі частіше почали проводитися і щодо нефінансової звітності. Що стосується обов'язкової ротації аудиторської фірми (ОРА), то ключова вимога в ЄС - це ОРА кожні 10 років для всіх ПССІ з можливістю продовження терміну на 10 років, якщо проведено тендер. Хоча загальна відповідальність за забезпечення ефективності та незалежності незалежного зовнішнього аудиту покладається на Наглядову раду, її, як правило, допомагає комітет з питань аудиту (див. Розділ 3.11 Комітети Наглядової ради), який привносить незалежний погляд та спеціальні знання, необхідні для виконання завдання щодо нагляду за аудитом.

5.5. Дивіденди і дивідендна політика

Мета: Дивідендна політика зрозуміла Акціонерам і ринкам.

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

Recommendations:

- *Policies:* The Board should develop and submit a Dividend Policy for GSM approval.
- *Disclosure:* The Dividend Policy should be published on the Company's website.

Comments: Determining a dividend pay-out is the responsibility of the board. A clear Dividend Policy can help a board decide if and how earnings are paid to shareholders. Dividend Policies can be succinct. They may specify the distribution of some or all of the profits of the company and a target dividend (often expressed as a percentage of earnings or free cash flow). The Dividend Policy might make pay-outs subject to the operating and investment requirements of the company, solvency requirements, and/or loan covenants among others. The timing of dividend payments may also be specified as well as the need for shareholder approval at the GSM. The UCGA/NSSMC plan to publish a sample dividend policy as a supplement to the Code.

5.6. The Company website

The Goal: All information destined to Shareholders, the markets and other Stakeholders is well-organised and made easily available on the Company website.

Requirements: The Company must have an official website for public disclosure of information and disclose on it.

Рекомендації:

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

Коментарі: Визначення порядку та строків виплати дивідендів є сферою відповідальності Наглядової ради. Чітка дивідендна політика може допомогти Наглядовій раді вирішити, чи доцільно виплачувати дивіденди акціонерам і як їх виплачувати. Дивідендні політики можуть бути стислими. Вони можуть визначати розподіл частини або всього прибутку компанії та цільовий розмір дивідендів (який часто виражається як відсоток від прибутку або вільного грошового потоку). Серед іншого, дивідендна політика може встановлювати виплату дивідендів в залежності від операційних та інвестиційних потреб компанії, вимог щодо платоспроможності та/або кредитні кovenанти. Політика також може встановлювати строки виплати дивідендів та необхідність їх затвердження акціонерами під час ЗЗА. НКЦПФР та УАКУ планують опублікувати типову дивідендну політику як додаток до цього Кодексу.

5.6. Веб-сайт Компанії

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

Вимоги: Компанія повинна мати офіційний веб-сайт для публічного розкриття інформації на ньому.

Recommendations:

- *Content:* The Company website should provide Stakeholders with all the information to which they have a right and any other information in which they could reasonably be expected to have a significant interest.

- *Governance section:* The website should include a separate section dedicated exclusively to corporate governance.

- *Maintenance:* The governance section of the website should be kept up-to-date. Historical data should be available on the website. Historical data should go back at least several years and, ideally, longer.

- *Language:* The main disclosures such as the Annual Report and the Annual Corporate Governance Report should be disclosed in English in addition to Ukrainian when a significant number of the Company's Shareholders are not native speakers of Ukrainian or where the Company is seeking an international shareholder base.

Comments: A reasonably complete website can be expected to include the financial and non-financial information described in 5.2 Financial reporting and 5.3 Non-financial and governance reporting above.

Рекомендації:

- *Зміст:* Веб-сайт Компанії повинен надавати Стейкхолдерам всю інформацію, на яку вони мають право, та будь-яку іншу інформацію, яка обґрунтовано може становити для них значний інтерес.

- *Розділ щодо питань управління:* Веб-сайт повинен містити окремий розділ, присвячений виключно питанням корпоративного управління.

- *Оновлення та історичні дані:* Розділ веб-сайту щодо питань управління повинен постійно оновлюватися. Історичні дані повинні бути доступні на веб-сайті. Історичні дані повинні, принаймні, охоплювати період у декілька останніх років, або, в ідеалі, довший період.

- *Мова:* Основна інформація, що розкривається, така як загальний Річний Звіт та Річний Звіт про Корпоративне Управління, повинні розкриватися англійською мовою на додаток до української, якщо значна кількість Акціонерів Компанії не є носіями української мови, або якщо Компанія ставить за мету залучення іноземних акціонерів.

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

6. The control environment and ethical standards¹⁰

6.1. Internal controls

The Goal: The system for internal control provide assurances that the Company has adequate controls over operations, financial reporting and compliance matters.

Requirements: An adequate system of internal controls is not required by law.

Recommendations:

- *Establishment:* Companies should have an effective system of internal control.
- *Monitoring:* The Audit Committee is expected to review the Company's internal controls with the assistance of the Internal Auditor and the External Auditor at least once a year and ensure corrective action and improvement if required.
- *Standards:* The system of internal control should comply with international

¹⁰ The control environment is a collection of systems, functions and practices that determine the effectiveness of a company's internal controls. The board, the audit committee and management play a central role in ensuring a sound control environment and are jointly responsible for exercising leadership and influencing attitudes towards control. A sound control environment helps the Company: a) achieve its strategic objectives; b) produce reliable financial reports; c) operate efficiently and effectively; d) comply with all applicable laws and regulations; and e) safeguard its assets. This Code reproduces the essential components included in the Three Lines of Defence Model endorsed by the Global Institute of Internal Auditors (IIA) (<https://na.theiia.org/>) and the Institute of Directors (IoD) (<https://www.iod.com/>). Under that model, management and internal controls (6.1) are the first line of defence. The second line of defence consists of several components including risk management (6.2) and compliance (6.3). The third line of defence is internal audit (6.4) which provides for independent assurances. The control environment is complemented and strengthened by ethical standards (6.5) anti-corruption (6.6) and conflict of interest and related-party transaction policies (6.7). The independent external auditor (5.4) is not formally part of a company's three lines of defence but plays an important role in the governance and control structure.

6. Система контролю і стандарти етики¹²

6.1. Внутрішній контроль

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

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

- *Створення:* Компанія повинна створити ефективну систему внутрішнього контролю.
- *Моніторинг:* Очікується, що Комітет з питань аудиту, принаймні один раз на рік, аналізуватиме механізми внутрішнього контролю Компанії за підтримки Внутрішнього Аудитора та Зовнішнього Аудитора і, за необхідності, забезпечуватиме заходи з усунення недоліків і

¹² Система контролю - це сукупність систем, функцій та практик, що визначають ефективність внутрішнього контролю компанії. Наглядова рада, комітет з питань аудиту та Виконавчий орган відіграють ключову роль у забезпеченні надійної системи контролю та несуть спільну відповідальність за здійснення лідерства та вплив на ставлення до контролю. Надійна система контролю допомагає Компанії: а) досягти своїх стратегічних цілей; б) скласти достовірні фінансові звіти; в) результативно та ефективно провадити свою діяльність; г) дотримуватися всіх вимог законодавства; та д) захищати свої активи. Цей Кодекс відтворює найважливіші компоненти, включені до Моделі Трьох Ліній Захисту, затвердженої Глобальним Інститутом Внутрішніх Аудиторів (<https://na.theiia.org/>) та Інститутом Директорів (<https://www.iod.com/>). За цією моделлю, Виконавчий орган та механізми внутрішнього контролю (6.1) є першою лінією захисту. Друга лінія захисту складається з декількох компонентів, включаючи управління ризиками (6.2) і комплаєнс (6.3). Третя лінія захисту - це внутрішній аудит (6.4), який забезпечує незалежні гарантії. Система контролю доповнюється та зміцнюється стандартами етики (6.5), запобіганням корупції (6.6), а також політиками щодо конфлікту інтересів та правочинів із заінтересованістю (6.7). Незалежний зовнішній аудитор (5.4) формально не є частиною трьох ліній захисту компанії, але відіграє важливу роль у структурі управління та контролю.

standards of best practice.

Comments: Internal control is a management function. Internal controls are measures taken to protect a company's assets. They limit the actions of employees by requiring authorisations, approvals and verifications of transactions. They segregate duties so that no one person has unsupervised control over an asset and prevent employees from simultaneously making and recording transactions. Examples of control measures include prohibiting the same person from: a) initiating and recording transactions; b) making purchases and approving payments; c) ordering and accepting inventory; d) approving vendors and making payments; e) receiving bills and approving payments; and f) authorising returns and issuing refunds. In addition, internal controls may comprise: a) monthly reconciliations of bank accounts; b) review and verification of refunds; c) reconciliation of petty cash accounts; d) audits of payroll disbursements; or e) conducting physical inventory. Other measures may include physical security barriers, restrictions on access to records, locks and surveillance equipment. Internal controls also record transactions and create an auditable document trail.

удосконалення системи внутрішнього контролю.

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

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

6.2. Risk management

The Goal: Risk management provides companies and investors a high degree of confidence in their decisions. The process of risk management detects, analyses and controls risks and mitigates possible circumstances that could have a negative impact on achieving company objectives.

Requirements: Formal risk oversight is not required by law.

Recommendations:

- *Board responsibility:* The Board should have the responsibility for ensuring that an appropriate risk management framework, including risk management policy, is in place.

- *Independence:* The Audit Committee should establish whether the risk management function is sufficiently independent from the Company, its Management, and any major Shareholders.

- *Risk appetite:* The Board should decide the nature and extent of the risks that the Company is prepared to take to meet its objectives and should formally approve the Company's risk appetite.

- *Implementation:* Management should design and implement the risk management framework based on good international practice and ensure that the company operates within the risk appetite set by the Board.

- *Risk Committee:* The Board should consider establishing a Risk Committee

6.2. Управління ризиками

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

Вимоги: Законодавство не містить вимог щодо нагляду за ризиками.

Рекомендації:

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

- *Незалежність:* Комітет з питань аудиту повинен визначити, чи є функція управління ризиками достатньо незалежною від Компанії, її Виконавчого органу і будь-яких Акціонерів, які є власниками значних пакетів акцій.

- *Схильність до ризиків:* Наглядова рада повинна визначати характер і ступінь ризиків, що їх готова прийняти на себе Компанія для досягнення своїх цілей, і повинна офіційно затвердити позицію Компанії щодо ризиків.

- *Впровадження:* Виконавчий орган повинен розробити і впровадити систему управління ризиками на основі кращої міжнародної практики і забезпечити діяльність компанії відповідно до затвердженої Наглядовою радою схильності до ризиків.

- *Комітет з питань ризиків:* Наглядова рада повинна розглянути питання щодо створення Комітету з Питань

with a majority of independent Board Members to oversee risk.

- *Annual review:* The Board should assure itself annually that its risk management framework is sound.

- *Disclosure:* The Board should disclose annually whether a review of its risk management framework has taken place and, if so, its key conclusions. The Board should disclose an annual statement on its risk appetite and risk tolerance.

- *Sustainability:* The Company should consider and disclose whether it has any material exposure to sustainability or environmental risk. Any such risks should be integrated into the risk management framework. The Board should be aware of the Company's environmental and social risks and oversee their treatment by management.

Ризиків для забезпечення нагляду за ризиками. Незалежні члени Наглядової ради повинні становити більшість у складі цього комітету.

- *Щорічний аналіз:* Наглядова рада повинна щороку переконуватися в надійності системи управління ризиками Компанії.

- *Розкриття інформації:* Наглядова рада повинна щорічно оприлюднювати інформацію про те, чи проводився аналіз системи управління ризиками та, якщо він проводився, інформацію щодо ключових висновків цього аналізу. Наглядова рада повинна щорічно оприлюднювати заяву про схильність до ризиків та межу допустимого ризику.

- *Сталий розвиток:* Компанія повинна розглянути та розкрити інформацію про те, чи має вона будь-які значні екологічні ризики або ризики стосовно сталого розвитку. Наглядова рада повинна бути обізнана щодо екологічних та соціальних ризиків, на які наражається Компанія, і здійснювати нагляд за тим, як Виконавчий орган здійснює управління цими ризиками.

Comments: A “risk management framework” is the structured process of identifying and analysing risks and developing a response. A “risk management policy” provides a plan for managing risk. “Risk appetite” is a higher-level concept that considers the levels of risk that a company deems acceptable, while “risk tolerance” is narrower and sets the acceptable level of variation around objectives. “Sustainability risk” refers to the uncertainty of being able to sustain the growth and/or profitability of a company over time. An example of sustainability risk relates to climate change. Extreme weather and climate change policy can affect the profitability of corporations but there are other risks such as decreasing availability of fossil fuels and water supplies, unsustainable urbanisation, etc. Some companies may wish to locate oversight of the risk management function in the Audit Committee rather than having a stand-alone Risk Committee.

6.3. Compliance

The Goal: The Company complies with internal rules, policies and procedures and external law and regulations.

Requirements: There is no legal requirement for a company to have a compliance function.

Recommendations:

- *Establishment:* The Company should have a formal compliance function.
- *Independence:* The Board should establish whether the compliance function is sufficiently independent from the Company, its Management, and any major Shareholders.

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

6.3. Комплаєнс

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

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

Рекомендації:

- *Створення:* Компанія повинна створити офіційну функцію комплаєнсу.
- *Незалежність:* Наглядова рада повинна визначити, чи є функція комплаєнсу достатньо незалежною від Компанії, її Виконавчого органу і будь-яких мажоритарних Акціонерів.

- *Effectiveness*: Management should assist and promote the compliance function while the Board should exercise oversight to ensure that the compliance function is effective.

Comments: The compliance function protects companies against risks, combats potential market abuse, protects the company's customers and also prevents money laundering and financing of terrorism. A compliance function can have a variety of responsibilities including: a) monitoring and detecting compliance issues; b) resolving problems; and c) proposing strategies to prevent future compliance failures. Compliance functions are considered particularly important in banks and other financial institutions because they operate in highly regulated industries with possible systemic consequences of financial institution failure. Larger sophisticated companies, can be expected to have distinct internal control and compliance functions. Smaller enterprises may have them combined. Ideally, a compliance function retains some level of independence from management akin to an internal audit function. It may be advisable for a compliance function to have direct access to the board in a fashion similar to the internal auditor.

- *Ефективність*: Виконавчий орган повинен допомагати та сприяти функції комплаєнсу, тоді як Наглядова рада повинна здійснювати нагляд, щоб забезпечити ефективність функції комплаєнсу.

Коментарі: Функція комплаєнсу захищає компанії від ризиків, бореться з потенційними зловживаннями на ринку, захищає клієнтів компанії, а також запобігає відмиванню грошових коштів та фінансуванню тероризму. Функція комплаєнсу може мати широке коло обов'язків, включаючи: а) моніторинг та виявлення проблем, пов'язаних з дотриманням законодавства і правил компанії; б) вирішення проблем; в) надання пропозицій щодо стратегій запобігання виникненню майбутніх проблем, пов'язаних з дотриманням законодавства і правил компанії. Функція комплаєнсу вважається особливо важливою в банках та інших фінансових установах, оскільки вони функціонують у суворо регульованих галузях з можливими системними наслідками, що їх може спричинити банкрутство фінансових установ. У великих компаніях, що провадять складні види господарської діяльності, можна очікувати створення окремих функцій внутрішнього контролю і комплаєнсу. В менших компаніях ці функції можуть поєднуватися. В ідеалі, функція комплаєнсу повинна зберігати певний рівень незалежності від Виконавчого органу на кшталт функції внутрішнього аудиту. Відповідно, і знов таки на кшталт функції внутрішнього аудиту, може бути доречним забезпечити для функції комплаєнсу безпосередній доступ до Наглядової ради.

6.4. The internal audit function

The Goal: The internal audit function provides independent assurances that the Company has in place an effective internal control system, risk management and a compliance function.

Requirements: An internal audit function is required by law for listed companies, banks and PIEs with state ownership.

Recommendations:

- *Objective:* The internal audit function should provide reasonable assurance that the Company's internal controls are effective and adequate.

- *Scope of work:* The internal audit function should have complete freedom to choose its planned audits using a risk-based approach.

- *Independence:* The Audit Committee should establish whether the internal audit function is sufficiently independent from the Company, its Management, and any major Shareholders.

- *Standards:* The internal audit function should operate under international best practice standards established for internal audit.

- *Reporting line:* the internal audit function should have a direct and unhampered reporting relationship to the Board through the Audit Committee.

- *Authority:* The Board should support the work of the internal audit function, guard their independence and ensure they have the authority to fulfil their responsibilities.

- *Disclosure:* The Company should disclose if it has an internal audit function,

6.4. Функція внутрішнього аудиту

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

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

Рекомендації:

- *Мета:* Функція внутрішнього аудиту повинна забезпечувати розумну впевненість у тому, що система внутрішнього контролю Компанії є достатньо надійною та ефективною.

- *Обсяг роботи:* Функція внутрішнього аудиту повинна мати повну свободу вибору щодо проведення планових перевірок з використанням підходу, заснованого на аналізі ризиків.

- *Незалежність:* Комітет з Питань Аудиту повинен визначити, чи є функція внутрішнього аудиту достатньо незалежною від Компанії, її Виконавчого органу і будь-яких мажоритарних Акціонерів.

- *Стандарти:* Функція внутрішнього аудиту повинна здійснювати свою діяльність відповідно до стандартів кращої міжнародної практики, встановлених для внутрішнього аудиту.

- *Підзвітність:* функція внутрішнього аудиту повинна бути безпосередньо і безперешкодно підзвітна Наглядовій раді через Комітет з Питань Аудиту.

- *Повноваження:* Наглядова рада повинна підтримувати роботу функції внутрішнього аудиту, захищати її незалежність і забезпечити повноваження, необхідні функції внутрішнього аудиту для належного виконання своїх обов'яз-

its role and its reporting relationships within the Company.

Comments: Internal audit is not the same as internal control. Internal control system is an operational function established by management. Internal audit, on the other hand, is a function that operates independently from management and makes decisions independently from management. It is an assurance and consulting service that is primarily directed at evaluating a company's internal control system, components of corporate governance and the risk management and compliance functions. The international reference points for establishing and maintaining effective systems of internal audit and internal control are the Institute of Internal Auditors (IIA) and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).^{11,12} An external auditor may review both internal controls and the internal audit function in the context of their external audit. The goal of the external auditor is to verify whether the company's systems can be relied on for the purposes of the external audit and ensure that the financial statements give a true and fair view of the company's financial position.

ків.

- *Розкриття інформації:* Компанія повинна розкривати інформацію про те, чи має вона функцію внутрішнього аудиту, її роль та підзвітність в межах Компанії.

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

¹¹ Institute of Internal Auditors.

¹² COSO Framework: <https://www.coso.org/>.

¹³ Інститут внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors).

¹⁴ Інтегрована концепція внутрішнього контролю COSO (COSO Framework: <https://www.coso.org/>).

6.5. The Ethics Code

The Goal: The Company, its Board, Management and staff act ethically and with integrity.

Requirements: Companies must comply with the law but there is no requirement for companies to have an Ethics Code or code of conduct.

Recommendations:

- *Policies:* The Company should have an Ethics Code. The Ethics Code should apply to and be mandatory for the Board, Management and staff.

- *Leadership:* The Ethics Code should be actively promoted by the Board and Management.

- *Reporting misconduct:* As part of its ethics programme, the Company should permit individuals to report unlawful or unethical behaviour anonymously and securely. The Company should follow up on information in good faith and take appropriate action.

- *Communication:* The Ethics Code should be widely communicated within the Company.

- *Training:* All Board Members, Managers and staff should receive training in the Ethics Code and ethical issues with tailored training being provided to staff in high-risk positions.

- *Guidance:* The Company should have the capacity to provide employees and (where appropriate) business partners guidance on ethical issues.

- *Monitoring:* The Board and Management should monitor and assess the effectiveness of the Ethics Code and propose remedial action where necessary.

- *Disclosure:* The Ethics Code and

6.5. Кодекс Етики

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

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

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Кодекс Етики. Норми Кодексу Етики повинні застосовуватися і бути обов'язковими для Наглядової ради, Виконавчого органу і працівників.

- *Лідерство:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні активно сприяти практичному впровадженню Кодексу Етики.

- *Інформування про недобросовісну поведінку:* В рамках своєї програми з питань етики, Компанія повинна дозволити особам анонімно і безпечно повідомляти про неправомірну чи неетичну поведінку. Компанія повинна добросовісно реагувати на такі повідомлення і вживати відповідних заходів.

- *Комунікація:* Кодекс Етики повинен бути доведений до відома всіх працівників і посадових осіб Компанії.

- *Тренінг:* Усі члени Наглядової ради, Виконавчого органу та персонал повинні пройти тренінг питань етики і положень Кодексу. Працівники, які обіймають посади, пов'язані з високими ризиками, повинні пройти спеціалізований тренінг.

- *Консультавання:* Компанія повинна бути спроможною консультувати працівників і (за необхідності) бізнес партнерів щодо питань етики.

reports on its implementation and any amendments to the Ethics Code should be disclosed on the Company's website. Should the Ethics Code have been set aside for any particular circumstance in the prior year this should be disclosed and fully explained.

Comments: Ethics goes beyond compliance with the law (See Compliance 6.3). Legal standards are based on written law, while ethical standards are based on a broader sense of what is right or wrong. Some actions may be legal but not ethical. Shareholders and other stakeholders expect companies to act not just legally but also ethically. They expect companies to adhere to basic rules of ethical conduct in their treatment of suppliers, customers, employees, government, local communities and the environment. Ethics codes typically require people affiliated with a company to: a) act in the best interest of the company; b) comply with rules and policies; c) avoid conflicts of interest; d) not misuse company assets or take advantage of circumstances for personal gain, and so on. Ethical behaviour is ultimately a matter of culture. A culture of ethics can enhance the reputation of a company and reduce risks. The following items are often covered in ethics codes:

- *Моніторинг:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні здійснювати моніторинг і оцінювати ефективність Кодексу Етики та, за необхідності, пропонувати заходи з усунення недоліків.

- *Розкриття інформації:* Кодекс Етики та звіти щодо його впровадження і будь-які зміни до нього повинні розкриватися на веб-сайті Компанії. Якщо Кодекс Етики не брався до уваги щодо будь-якої конкретної обставини впродовж попереднього року, інформацію про це необхідно розкрити і надати повні пояснення.

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

- Purpose, values and principles of the code

- Scope of the code
- Respect at the workplace
- Harassment
- Conflicts of interest
- Gifts from vendors
- Hospitality, entertainment and expenses
- Health and safety issues
- Human rights and child labour
- Dealing with external stakeholders
- Rules regarding the use of company assets
 - Use of information and intellectual property
 - Confidentiality
 - Procurement
 - Facilitation payments
 - Political and charitable contributions
 - Reporting misconduct or violations
 - Investigations and corrective/disciplinary actions

Though ethics and conduct codes are not primarily intended to ensure legal compliance, in practice, many reiterate basic legal obligations such as prohibitions against theft, insider trading, self-dealing and abusive related-party transactions. Some ethics codes cover issues such as bribery, corruption, and money-laundering and may, thus, overlap with anti-corruption policies (See Anti-corruption policy 6.6).

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

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

6.6. Anti-corruption Policy

The Goal: The Company does not engage in any corrupt practices and is seen as being honest and law-abiding.

Requirements: The law requires state and communal entities and all legal entities who participate in public procurement (where the cost of such contracts are higher than a legally fixed amount) to develop and implement anti-corruption measures. Management and shareholders must ensure the regular assessment of corruption risks. The Criminal Code penalises corrupt acts committed in the interests of a company.

Recommendations:

- *Policies:* The Company should have an Anti-corruption Policy.
- *Leadership:* The Board and Management should ensure the effective implementation of the Anti-corruption Policy.
- *Communication:* The Anti-corruption Policy should be widely communicated within the Company.
- *Training:* All Board Members, Managers and staff should receive training in the Anti-corruption Policy.
- *Monitoring:* The Board and Management should monitor and assess the effectiveness of the Anti-corruption Policy and propose remedial actions where necessary.
- *Third parties:* The Company should ensure implementation and oversight of the Anti-corruption Policy in its subsidiaries and affiliates. The Company should inform its Stakeholders including business partners of its Anti-corruption Policy and seek a reciprocal commitment from them.
- *Disclosure:* The Anti-corruption Policy and reports on its implementation should be disclosed on the Company's website.

Розділ 6.6 Політика щодо запобігання корупції).

6.6. Політика щодо запобігання корупції

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

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

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Політику щодо Запобігання Корупції.
- *Лідерство:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні забезпечити впровадження Політики щодо Запобігання Корупції.
- *Комунікація:* Політика щодо Запобігання Корупції повинна бути доведена до відома всіх у Компанії.
- *Тренінг:* Усі члени Наглядової ради, Виконавчого органу і працівники повинні пройти тренінг з питань Політики щодо запобігання корупції.
- *Моніторинг:* Наглядова рада і Виконавчий орган повинні здійснювати моніторинг і оцінювати ефективність Політики щодо Запобігання Корупції і, за необхідності, пропонувати заходи з усунення недоліків.
- *Треті сторони:* Компанія повинна забезпечити впровадження та нагляд за

Comments: An anti-corruption policy is designed to ensure that: a) the company and individuals act in accordance with company values; b) protect the company's reputation; c) demonstrate commitment to stakeholders; d) ensure compliance with law; and e) strengthen awareness of anti-bribery measures. A typical anti-corruption policy can be expected to include:

- Purpose and objectives of the anti-corruption policy
- Requirement of company staff to comply
- Prohibited payments
- Interactions with public officials
- Offering or receiving hospitality from customers, suppliers or others
- Dealing with third party representatives
- Record keeping and reporting
- Reporting of breaches of the policy
- Administration of the policy and role of board and management
- Listing of applicable laws and standards
- Forms for employees to acknowledge the policy

Політикою щодо Запобігання Корупції у своїх дочірніх підприємствах та філіях. Компанія повинна інформувати Стейкхолдерів, включаючи ділових партнерів, про свою Політику щодо Запобігання Корупції і намагатися отримати від них взаємне зобов'язання.

• *Розкриття інформації:* Політика щодо запобігання Корупції та звіти щодо її впровадження повинні розкриватися на веб-сайті Компанії.

Коментарі: Політика щодо запобігання корупції покликана: а) забезпечити, що компанія та її працівники і посадові особи діють відповідно до цінностей компанії; б) захистити репутацію компанії; в) продемонструвати відданість стейкхолдерам; г) забезпечити дотримання законодавства; і д) покращити поінформованість про заходи щодо боротьби з хабарництвом. Типова політика щодо запобігання корупції може включати таке:

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

While not the same, it is common for ethics codes and anti-corruption policies to contain some overlap. The NSSMC and UCGA plan to develop a model Anti-corruption Policy as part of their future work on Model Policies and Documents.

6.7. Conflicts of Interest Policy and Related-party Transactions Policy

The Goal: The Company and its Shareholders are protected from abuses arising from conflicts of interest.

Requirements: There is no legal requirement for a company to have a conflict of interest policy though securities exchange regulation prohibits insider trading and self-dealing. Board Members and Management must disclose all equity trades or derivative transactions for their own account in the company's or affiliated securities to the NSSMC within 5 working days of execution. Law requires employees and company officials to notify the company's anti-corruption officer or legal head or shareholder of any actual or potential conflict of interest without delay. The law requires that the Board hire an independent external auditor to check if a related-party transaction takes place under normal market conditions whereupon the Board must approve or reject such transaction.

Recommendations:

- *Policies:* The Company should have a Conflict of Interest Policy (or multiple policies) that covers: a) conflicts of interest and their prevention and management; b) related-party transactions; c) insider trading; and d) self-dealing.

- *Monitoring:* The Board should oversee the implementation of the Company's Conflict of Interest Policy and the systems that ensure that conflicts of interest are controlled effectively.

- *Disclosure:* The Conflict of Interest

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

6.7. Політики щодо конфлікту інтересів та правочинів із заінтересованістю

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

Вимоги: Законодавство не передбачає вимог, згідно з якими компанія повинна мати політику щодо конфлікту інтересів, хоча регулювання діяльності на ринку цінних паперів забороняє інсайдерську торгівлю та правочини із заінтересованістю. Члени Наглядової ради та Виконавчий орган повинні розкривати НКЦПФР інформацію про всі їхні операції з акціями або деривативами компанії, або операції з цінними паперами чи деривативами пов'язаних компаній. Ця інформація повинна розкриватися протягом 5 робочих днів з моменту здійснення транзакції. Законодавство вимагає від працівників і посадових осіб компанії негайно інформувати посадову особу, відповідальну за запобігання корупції, або Головного юриста чи акціонера про будь-який фактичний або потенційний конфлікт інтересів. Відповідно до вимог законодавства, Наглядова рада повинна залучити незалежного зовнішнього аудитора, щоб перевірити, чи відбувається правочин із заінтересованістю за звичайних ринкових умов, після чого Наглядова рада повинна затвердити чи відхилити таку транзакцію.

Policy should be disclosed on the Company website. Members of the Board and Management should be required to report to the Board any potential conflict of interest with the Company.

Comments: The purpose of a conflict of interest policy is to protect a company's interest when it is contemplating entering into a transaction or arrangement that might benefit the private interest of a board member, a manager or staff member. A conflict of interest occurs when an individual or organisation has multiple interests which could unduly influence their judgment or actions and undermine their ability to work objectively and effectively. Conflicts of interest may be associated with: a) receiving gifts from business partners; b) self-dealing that benefits the individual, family or friends; c) outside employment that conflicts with the interest of the company; or d) family or friends receiving employment or beneficial treatment, amongst others. These are usually addressed by: a) eliminating the conflict by resigning; b) selling stock; c) recusal from decisions; d) disclosure of the conflict; and e) using third-party evaluations to make decisions. A related-party transaction is a transaction where a party with influence over the transaction has a conflict of interest. They are not necessarily bad but are vulnerable to abuse and thus require special oversight by boards. Key elements of a related-party transaction policy are: a) disclosure of interests; b) disclosure of conflicts of interest; c) avoidance of conflict of interest; d) recusal from decision making; e) arm's-

Рекомендації:

- *Політики:* Компанія повинна мати Політику щодо Конфлікту Інтересів (або декілька політик), що охоплюють питання: а) конфлікту інтересів, запобігання і управління конфліктом інтересів; б) правочини із заінтересованістю; в) інсайдерської торгівлі; та г) зловживання службовим становищем.

- *Моніторинг:* Наглядова рада повинна здійснювати нагляд за впровадженням Політики щодо Конфлікту Інтересів і систем, що забезпечують ефективний контроль щодо конфлікту інтересів.

- *Розкриття інформації:* Політика щодо конфлікту інтересів повинна розкриватися на веб- сайті Компанії. Члени Наглядової ради і Виконавчого органу повинні бути зобов'язані повідомляти Наглядову раду про будь-який потенційний конфлікт інтересів з компанією.

Коментарі: Метою політики щодо конфлікту інтересів є захист інтересів компанії, коли вона розглядає можливість укладення угоди або транзакцію, яка може принести вигоду приватним інтересам члена Наглядової ради, Виконавчого органу або працівника. Конфлікт інтересів виникає, якщо особа чи організація має численні інтереси, які можуть неналежним чином впливати на їхні судження чи дії та підірвати їхню здатність об'єктивно та ефективно виконувати свою роботу. Конфлікт інтересів, серед іншого, може бути пов'язаний з: а) отриманням подарунків від ділових партнерів; б) зловживанням службовим становищем, яке приносить вигоду такій особі, родині чи друзям; в) роботою за сумісництвом, що суперечить інтересам компанії; або г) працевлаштуванням членів родини чи друзів або наданням їм пільг. Зазвичай, він врегульовується шляхом: а) усунення

length decision making; f) board approval of transactions; g) disclosure of related-party transactions; and h) cancellation of all unapproved related-party transactions amongst others. A conflict of interest policy can be expected to contain:

конфлікту інтересів шляхом відставки; б) продажу акцій; в) самовідводу від ухвалення рішень; г) розкриття інформації про наявність конфлікту інтересів; та д) використання оцінок третіх сторін для ухвалення рішень. Правочин із заінтересованістю – це правочин, в якій сторона, що має вплив на правочин, має конфлікт інтересів. Такі правочини не обов'язково погані, але вони вразливі до зловживань і тому вимагають особливого нагляду з боку Наглядової ради. Основні елементи політики щодо правочинів із заінтересованістю, серед іншого, включають: а) розкриття інтересів; б) розкриття конфлікту інтересів; в) уникнення конфлікту інтересів; г) самовідвід від ухвалення рішень; д) неупереджене ухвалення рішень; е) затвердження транзакцій Наглядовою радою; є) розкриття інформацію про правочини із заінтересованістю; і ж) скасування всіх правочинів із заінтересованістю, які не були затвержені Наглядовою радою. Політика щодо конфлікту інтересів може включати:

- A definition and examples of conflicts of interest
- Scope (persons covered by the policy)
- Transactions covered by the policy
- Remedies including: disclosure, refraining from influence, and recusal
- Procedures for reporting conflicts of interest
- Procedures for approving a covered transaction
- The administration of the policy
- Forms for declaring a conflict of interest

The NSSMC and UCGA plan to develop a model Conflict of Interest and Related-party Transaction Policy as part of their future work on Model Policies and Documents.

7. Corporate governance evaluations

The Goal: The Company is abreast of trends in good governance and ensures a continuing cycle of improvement in its governance practices.

Requirements: The law requires an annual evaluation of the Company's governing bodies, its committees and their members, as well as their independence status. Companies must disclose that governance evaluations have taken place in their Annual Corporate Governance Report.

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

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

7. Оцінка корпоративного управління

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

Вимоги: Закон вимагає проведення щорічної оцінки органів управління Компанії, їхніх комітетів і членів, а також їхньої незалежності. Компанії повинні розкривати інформацію про оцінку управління у Річному Звіті про Корпоративне Управління.

Recommendations:

- *Code compliance:* In addition to the assessment required by law, the annual assessment should consider the Company's compliance with this Code.

- *Performance:* The annual evaluation should include an assessment of the attendance and contributions of individual Board Members.

- *Action plans:* The annual evaluation should result in the establishment of a Board-approved Action Plan that includes goals that aim at improving the Company's corporate governance practices.

- *Monitoring:* The Board should assess progress against the goals set down in the Action Plan annually.

- *External expertise:* An independent external expert should be used every 3 years to enhance the objectivity of the annual evaluation and to contribute their expertise in corporate governance.

Comments: In the same manner that top management benefit from an annual evaluation against performance objectives, boards can benefit from evaluation. Board evaluations are increasingly considered best practice and are becoming more common internationally. The benefits of stepping back each year to assess the effectiveness of a board's work are clear. Evaluation serves to identify weaknesses and strengthen the boards and companies. Regular assessment against a benchmark is also necessary to establish a baseline from which to measure progress and to develop action plans for future improvement. Board evaluations are inevitably challenging for board members. The evaluation process can be made easier, however, by: a) using facilitators; b) keeping the results confidential; and c) by treating

Рекомендації:

- *Дотримання Кодексу:* На додаток до оцінки, передбаченої законодавством, щорічна оцінка повинна аналізувати дотримання положень цього Кодексу Компанією.

- *Результати діяльності:* Щорічна оцінка повинна включати оцінку відвідування засідань Наглядової ради і внесок кожного члена Наглядової ради в її роботу.

- *Плани дій:* Результатом щорічної оцінки має бути розробка Плану Дій, який затверджується Наглядовою радою і повинен включати цілі, спрямовані на покращення практик корпоративного управління Компанії.

- *Моніторинг:* Наглядова рада повинна щорічно оцінювати прогрес, досягнутий відносно цілей, встановлених у Плані Дій.

- *Зовнішня експертиза:* Кожні 3 роки необхідно залучати незалежного зовнішнього експерта, який би привносив експертні знання в галузі корпоративного управління, для підвищення об'єктивності щорічної оцінки.

Коментарі: Оцінка результатів роботи Наглядової ради може бути такою ж корисною для неї, як і оцінка результатів діяльності Виконавчого органу відносно встановлених цілей. Оцінка роботи Наглядової ради дедалі частіше вважається передовою практикою і стає дедалі більш поширеною на міжнародному рівні. Переваги від того, щоб щороку озирнутися назад і оцінити ефективність роботи Наглядової ради, є цілком очевидними. Оцінка покликана виявити слабкі сторони і підсилити Наглядові ради і компанії. Регулярна оцінка відносно контрольних

the evaluation as a forward-looking process whose goal is the improvement of the board's work rather than finding fault and assigning blame. Board evaluations can be either self-evaluations, external evaluations (done by an independent expert) or assisted self-evaluations. Most companies tend to prefer to conduct self-evaluations or assisted self-evaluations so that they can better control the process. External facilitators are useful in bringing governance expertise to the company and enhancing the objectivity of evaluations.

орієнтирів також необхідна для встановлення точки відліку для вимірювання прогресу і розробки планів дій для подальшого вдосконалення. Оцінка Наглядової ради неминуче є непростим завданням для її членів. Однак процес проведення оцінки можна спростити завдяки: а) залученню фасилітаторів; б) забезпеченню конфіденційності результатів; в) ставленню до оцінки як до процесу, орієнтованого на перспективу, метою якого є вдосконалення роботи Наглядової ради, а не виявлення помилок і винних в них. Оцінка Наглядової ради може проводитися як шляхом самооцінками, так і шляхом зовнішньої оцінки (що проводиться незалежним експертом) чи допомоги Наглядовій раді у проведенні самооцінками. Більшість компаній, як правило, віддають перевагу проведенню самооцінки або допомозі у проведенні самооцінки, щоб мати можливість краще контролювати процес оцінки. Зовнішні фасилітатори корисні тим, що вони привносять експертні знання в галузі управління і сприяють підвищенню об'єктивності оцінки.

ACKNOWLEDGMENTS

Thanks are given to IFC, SECO, USAID, the local Advisory Group and our group of International Experts who supported the UCGA/NSSMC effort. Each made important contributions without which this Code would not have been possible. All of the individuals who contributed to its development did so in their personal capacity. The Code does not necessarily reflect their views or the institutions with whom they might be affiliated.

Project leaders:

Taras Ivanyshyn, Executive Director, UCGA;

Maksym Libanov, Commissioner, NSSMC;

Team leader:

W. Richard Frederick

Local Advisory Group:

Adomas Audickas, Anna Babych, Anna Bukvych, Anna Kozhemiachenko, Anna Marko, Anna Robeiko, Anna Zorya, Bogdan Shyshkovskiy, Desmond O'Maonaigh, Dmytro Kozlov, Dmytro Kotliar, Dmytro Kuzmin, Dmytro Vlasov, Elena Nusinova, Ihor Olekhov, Ilyia Tkachuk, Liliya Gorgatiuk, Mariya Orlyk, Mariya Sukhan, Maryna Muzychenko, Maryna Rymkina, Mykola Stetsenko, Nadiya Kobyljak, Nataliya Dugariova, Oksana Paraskeva, Oksana Pikuz, Oksana Volchko, Oleg Bondar, Oleg Kalchenko, Oleg Zhuravlov, Oleksandr Lysenko, Oleksandr Plotnikov, Oleksandra Kostrica, Oleksiy Kolchanov, Olena Kuchynska, Olena Pelypenko, Olga Gorbanovskaya, Olga Kamenets, Olga Kucheruk, Olga Tripolska, Olyana Gordiyenko, Polina Zagnitko, Roman Sulzhyk, Ruslan Kundryk, Sergiy Bulavin, Timur Khromayev, Vadym Romaniuk, Volodymyr Igonin, Yaroslav Malyi, Yuliia Knysh.

Group of International Experts:

Alexander Berg, Senior Financial Sector Development Specialist in the Finance, Competitiveness, and Innovation Practice of the World Bank; **Boris Janjalina**, Corporate Governance Officer at IFC; **Charles Canfield**, Principal Corporate Governance Officer at IFC; **Chris Hodge**, Governance Perspectives Ltd., independent advisor to the ICGN on governance and stewardship, and former Director of Corporate Governance at the UK's Financial Reporting Council; **Irena Ben Yakar**, Partner, Risk Advisory, Corporate Governance Leader, Deloitte Israel; **Paul Lee**, ICGN Policy Advisor and former Head of Corporate Governance at Aberdeen Asset Management.

Sponsors:

This Code was prepared with the support of **IFC** in partnership with **SECO**, and with the support of **USAID**.

Design:

Valentina Rostovikova

ВИСЛОВЛЕННЯ ПОДЯКИ

Висловлюємо подяку IFC, SECO, USAID, Консультативній Групі з числа вітчизняних радників і групі Міжнародних Експертів, які підтримали зусилля УАКУ/НКЦПФР. Кожен з них зробив вагомий внесок, без якого розробка цього Кодексу була б неможливою. Усі особи, які зробили свій внесок у розробку Кодексу, здійснили це від власного імені в якості приватних осіб. Кодекс не обов'язково відображає погляди всіх окремих учасників або установ, з якими вони можуть бути пов'язані.

Керівники проекту:

Тарас Іванишин, Виконавчий директор, УАКУ

Максим Лібанов, Член Комісії, НКЦПФР

Керівник групи розробників:

В. Річард Фредерік

Консультативна група вітчизняних радників:

Адомас Аудіцкас, Анна Бабич, Анна Буквич, Анна Кожем'яченко, Анна Марко, Анна Робейко, Анна Зоря, Богдан Шишковський, Дезмонд О'Майник, Дмитро Козлов, Дмитро Котляр, Дмитро Кузьмин, Дмитро Власов, Єлена Нусінова, Ігор Олехов, Ілля Ткачук, Лілія Горбатюк, Марія Орлик, Марія Сухан, Марина Музиченко, Марина Римкіна, Микола Стеценко, Надія Кобиляк, Наталія Дугарьова, Оксана Параскева, Оксана Пікуз, Оксана Волчко, Олег Бондар, Олег Кальченко, Олег Журавльов, Олександр Лисенко, Олександр Плотніков, Олександра Костриця, Олексій Колчанов, Олена Кучинська, Олена Пелипенко, Ольга Горбановська, Ольга Каменець, Ольга Кучерук, Ольга Тріпольська, Оляна Гордієнко, Поліна Загнітко, Роман Сульжик, Руслан Кундрік, Сергій Булавін, Тімур Хромаєв, Вадим Романюк, Володимир Ігонін, Ярослав Малий, Юлія Книш.

Група міжнародних експертів:

Борис Джанджалія, IFC, Провідний фахівець з питань корпоративного управління; **Ірен Бен Якар**, Deloitte Ізраїль, Ризик Консалтинг, Керівник корпоративного управління; **Кріс Хогж**, Governance Perspectives Ltd., незалежний радник з питань управління і нагляду Всесвітньої мережі корпоративного управління, колишній Директор з питань; **Олександр Берг**, Всесвітній Банк, Провідний фахівець з розвитку фінансового сектору щодо питань фінансів, конкурентоспроможності та інноваційної практики; **Чарльз Кенфілд**, IFC, Головний фахівець з питань корпоративного управління корпоративного управління Ради з Фінансової Звітності Великої Британії; **Пол Лі**, Радник з питань політики Всесвітньої мережі корпоративного управління, колишній Директор з питань корпоративного управління компанії Aberdeen Asset Management.

Спонсори:

Цей Кодекс було підготовлено за підтримки **IFC** у партнерстві з **SECO**, та за підтримки **USAID**.

Дизайн:

Валентина Ростовікова

© UCGA/INSSCM



НАЦІОНАЛЬНА КОМІСІЯ
З ЦІННИХ ПАПЕРІВ
ТА ФОНДОВОГО РИНКУ



UKRAINIAN
CORPORATE
GOVERNANCE
ACADEMY

In partnership with / у партнерстві з:



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Державний секретаріат Швейцарії
з економічних питань (SECO)



IFC | International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities