

«ОЦІНКА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ»

**Оксана
Параскева,
партнер
Investor
Relations
Agency**



м. Київ, 31 січня 2019



Законодавче регулювання корпоративного управління у банках (1)

- Закон України «Про банки та банківську діяльність»
 - **Закон України «Про внесення змін та доповнень до Закону України «Про банки і банківську діяльність» щодо визначення особливостей корпоративного управління у банках»***

№ 1587-VII від 04.07.2014, набув чинності 10.01.2015.

- **Закон України «Про акціонерні товариства»**

№ 514-IV від 17.09.2008

- **Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»**

N 996-XIV від 16 .07.1999



Законодавче регулювання корпоративного управління у банках (2)

Закон України «Про акціонерні товариства»*

*Закон доповнено статтею 51 1 згідно із
Законом України від 16.11.2017 р. N 2210-VIII)*

Стаття 51¹. Прозорість діяльності наглядової ради

«...1. Наглядова рада публічного акціонерного товариства та банку щороку повинна готувати звіт про свою роботу. Звіт наглядової ради публічного акціонерного товариства та банку є окремою складовою частиною річного звіту товариства та підлягає оприлюдненню відповідно до вимог законодавства, передбачених для порядку та строків оприлюднення річного звіту товариства. У звіті відображається **оцінка роботи наглядової ради**. ...»

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»

Стаття 1. Визначення термінів

«...звіт про управління - документ, що містить фінансову та **нефінансову інформацію**, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності»



Оцінка наглядової ради

Оцінка Наглядової ради

За Законом України «Про акціонерні товариства» до оцінки Наглядової ради входить:

- ✓ **оцінка її складу, структури та діяльності як колегіального органу;**
- ✓ **оцінка компетентності та ефективності кожного члена ради, включаючи інформацію про його діяльність як посадової особи інших юридичних осіб або іншу діяльність - оплачувану і безоплатну;**
- ✓ **оцінка незалежності** кожного з незалежних членів наглядової ради;
- ✓ **оцінка компетентності та ефективності кожного з комітетів ради, зокрема інформацію про перелік та персональний склад комітетів, їхні функціональні повноваження, кількість проведених засідань та опис основних питань, якими займалися комітети.**
- ✓ **оцінка виконання** наглядовою радою поставлених цілей.



Звіт про управління – як передумова оцінки органів управління

Оцінка наглядової ради

За Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»

Стаття 1. Терміни

- ✓ **Звіт про управління** - документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності
- ✓ **Стаття 11. Загальні вимоги до фінансової звітності**
- ✓ «... 5. Склад та форми фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності та звіту про управління банків встановлюються Національним банком України...»
- ✓ «7. **Звіт про управління** подається разом з фінансовою звітністю та консолідованою фінансовою звітністю в порядку та строки, встановлені законом.»
- ✓ **Згідно Постанови КМУ №547 від 11.07.2018 року** Банки подають фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність, звіт про управління та консолідований звіт про управління Національному банку в установленому ним порядку. Форму звіту про управління затверджувати не будуть. **Кожне підприємство відповідно до визначення та опису змісту цього звіту має самостійно розробити його форму.**





**Вимоги
Закону
України
«Про банки і
банківську
діяльність»
– як
передумова
оцінки
органів
управління**



Оцінка наглядової ради

За Законом України «Про банки і банківську діяльність»

Стаття 39. Рада банку

- ✓ «... Банк зобов'язаний забезпечувати контроль за відповідністю незалежних директорів вимогам щодо їх незалежності, а в разі виявлення невідповідності - забезпечити заміну таких незалежних директорів..»
- ✓ «... Банк зобов'язаний щороку, не пізніше 30 квітня, та на вимогу Національного банку України надавати Національному банку України в межах його повноважень щодо здійснення банківського нагляду інформацію про питання, що розглядалися на засіданні ради банку, та прийняті щодо них рішення, а також перелік членів ради банку, присутніх на засіданні...»



Оцінка органів управління

**Вимоги
Принципів
корпоратив-
ного
управління»
– як
передумова
оцінки
органів
управління**



Принципи корпоративного управління

П.3.1. Наглядова рада

- ✓ ***«... 3.1.6. Наглядова рада забезпечує проведення щорічної оцінки своєї діяльності в цілому та кожного члена окремо. З цією метою раді доцільно створювати спеціальний комітет, більшість членів якого є незалежними...»***
- ✓ ***«... 3.2.8. Оцінка діяльності виконавчого органу в цілому та окремих його членів здійснюється наглядовою радою на регулярній основі...»***



2. Рекомендації світової практики до оцінки органів управління



BEST PRACTICE



щорічна оцінка діяльності
Ради та комітетів Ради



залучення консультанта для
розробки системи оцінки



Активна участь незалежних
директорів, Комітету Ради з
кадрів і винагород,
корпоративного секретаря



Оцінка діяльності Ради та
комітетів здійснюється на
засіданні Ради при
затвердженні Річного звіту



Критерії оцінки періодично
переглядаються Комітетом з
кадрів і винагород



3. Загальні підходи до методології оцінки



Види та інструменти оцінки



Зовнішня



Внутрішня



**Експертна оцінка
регулятора та/або
консультанта**



Самооцінка



Анкетування, інтерв'ю, online – анкетування, змішана форма (анкетування+інтерв'ю), аналіз корпоративних документів щодо діяльності органів управління, інтегровані програмні продукти

3. Загальні підходи до методології оцінки

Основні інструменти оцінки

Анкетування є різновидом дослідного методу опитування, що дозволяє на основі **письмових відповідей** на запропоновані питання виявити точки зору і тенденції, які мають місце в групі респондентів

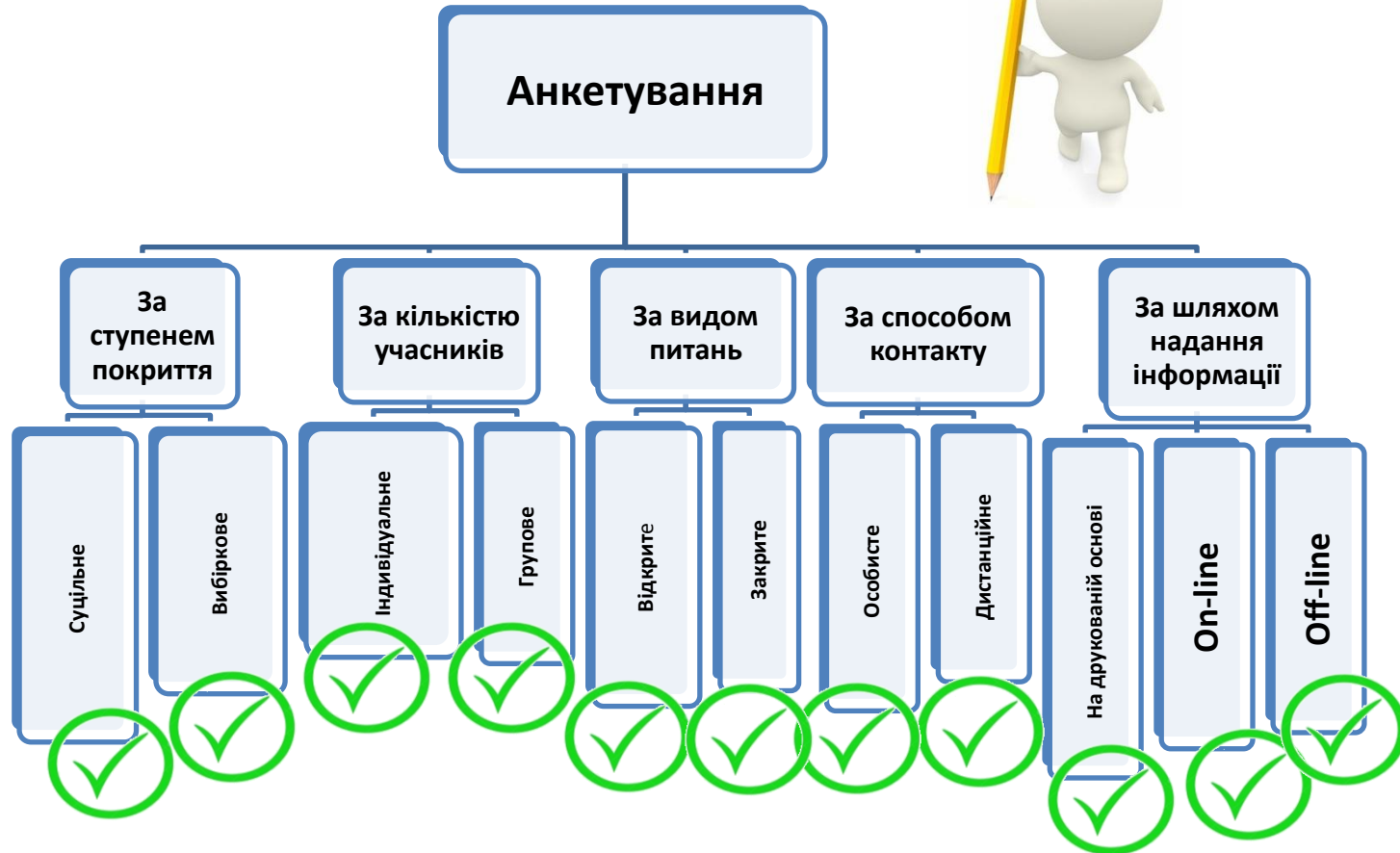


Інтерв'ю - метод збору інформації, що ґрунтується на вербальній соціально-психологічній взаємодії між інтерв'юером і респондентом з метою одержання даних, які цікавлять дослідника.



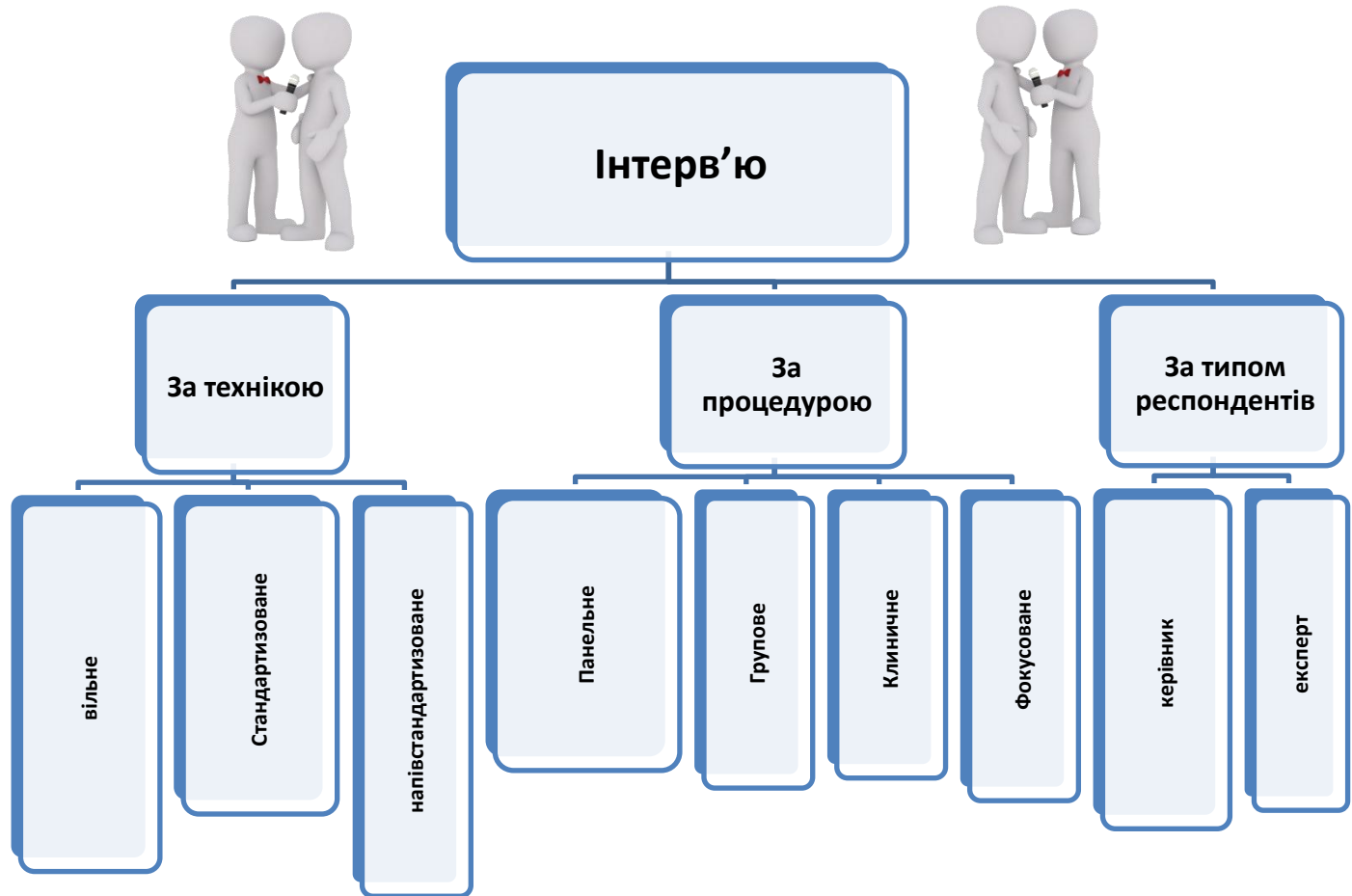
3. Загальні підходи до методології оцінки

Види анкетування





3. Загальні підходи до методології оцінки





3. Загальні підходи до методології оцінки

Мета оцінки



- Максимізація внеску органу правління до успішного розвитку компанії
- Формування «доданої вартості» для власника
- SWOT-аналіз Ради
- Формування бази для політики винагороди, адекватності розміру винагороди
- Керування ризиками управління
- Забезпечення найкращого складу Ради (різноманіття, комбінація експертиз)
- Формування бази для ротації членів
- Дотримання вимог законодавства та інвесторів
- Оцінка «незалежності»
- Визначення відповідності кандидатів у члени



3. Загальні підходи до методології оцінки

Ініціатори та реалізатори оцінки

Ініціатори



- Наглядова рада за поданням Голови
- Голова Комітету з призначень та винагород
- Корпоративний секретар
- **Формальне рішення щодо ФОРМАТУ, ЗМІСТУ, СТРОКІВ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РОБОТИ РАДИ ПРИЙМАЄ САМА РАДА**

Реалізатори



- Внутрішня: члени Комітет з питань призначень та винагород, Корпоративний секретар
- Зовнішня: спеціалізовані консультанти (фасілітатори), для власних потреб - регулятори

3. Загальні підходи до методології оцінки

Процес оцінки (1)



1. Охват оцінки

- Оцінка Наглядовою радою загальної ефективності своєї роботи, виконання її членами своїх найважливіших обов'язків і умов роботи Наглядової ради
- Оцінка роботи кожного комітету Наглядової ради
- Оцінка роботи голови Наглядової ради
- Оцінка роботи корпоративного секретаря
- Оцінка індивідуальної роботи кожного члена Ради
- Оцінка «незалежності»
- Оцінка роботи виконавчого органу (у т.ч. одноосібного)



3. Загальні підходи до методології оцінки

Процес оцінки (2)

2. Визначення часу оцінки

- Враховуються терміни:
- підготовки до проведення оцінки;
- проведення оцінки;
- обговорення результатів оцінки і включення цих результатів у звіти.

3. Положення про проведення оцінки

Положення про проведення оцінки має містити:

- обґрунтування необхідності проведення оцінки
- види оцінки
- процедури і використовувані інструменти оцінки
- Процедури застосування результатів оцінки
- Періодичність
- формат інформаційного повідомлення про проведення оцінки, призначеного для публічного розкриття (в Річному Звіті компанії, на її Інтернет-сайті) та ін.

3. Загальні підходи до методології оцінки

Процес оцінки (3)



4. Послідовність оцінки

- визначення показників оцінки
- вибір джерел отримання інформації
- збір відомостей про діяльність Ради (протоколи засідань, звіти та ін.)
- опитування учасників корпоративних відносин (менеджерів, співробітників, акціонерів, контрагентів і т. д.)
- аналіз зібраної інформації
- виставлення оцінки
- розгляд результатів оцінки та здійснення заходів щодо поліпшення ефективності Наглядової ради

5. Визначення показників оцінки

- Визначення показників оцінки в залежності від цілей, технічних і фінансових можливостей
- Визначення показників оцінки є суто індивідуальним
- Показники слід визначити заздалегідь, бажано до обрання складу або переобрання нового складу Наглядової ради

3. Загальні підходи до методології оцінки

4 Підходи до оцінки





3. Загальні підходи до методології оцінки

АНКЕТА



1. Склад анкет

1.1. Оцінка ефективності роботи Наглядової ради щодо формування та реалізації стратегії банку з різних точок зору:

- обґрунтованість і зрозумілість цілей, що лежать в основі стратегії
- основні ризики і можливості
- конкурентні переваги суспільства
- наявність вимірюваних показників, за якими можна судити про ступінь успішності або неуспішності прийнятої стратегії, необхідності змін в ній та ін.)
- Виключна компетенція Наглядової ради згідно із Статутом

1.2. Ефективність роботи Голови Наглядової ради

1.3. Ефективність роботи Корпоративного секретаря Наглядової ради

1.4. Оптимальність існуючої структури Наглядової ради/Ради (співвідношення виконавчих, невиконавчих, незалежних членів)

1.5. Оцінка ефективності існуючої практики підготовки і проведення засідань Наглядової ради



3. Загальні підходи до методології оцінки

АНКЕТА

2. Формат анкет

Вибір відповідного формату - завдання Наглядової ради

Набір показників, які потрібно оцінити, поставивши певний бал

Приклад: «Якою мірою Рада розуміє свою роль, повноваження і завдання?»

Можливі шкали

5-бальна (5 = відмінно, 4 = добре, 3 = задовільно, 2 = неудотворительно, 1 = погано)

4-бальна (од 2 до 5, без 1)

3-бальна (3 = відмінно, 2 = добре, 1 = задовільно)

інша шкала



Питання з відповіддю «ТАК» або «НІ»

Приклад: «Чи здійснює Наглядова рада періодичний перегляд організаційної структури компанії? Поставте відмітку в одній з граф «ТАК» або «НІ»

Перелік характеристик, з яких необхідно вибрати відповідні

Приклад: «Будь ласка, відзначте знаком « X » три Ваші найсильніші сторони, засновані на Вашу освіту і досвід: фінанси, менеджмент, планування, юриспруденція, інвестиції, бухгалтерський облік, внутрішній контроль, безпека»



Оцінка роботи Наглядової ради

Оцінка діяльності (роботи) Наглядової ради

- Оцінка її складу, структури та діяльності як колегіального органу
- Оцінка комітетів наглядової ради
- Оцінка членів наглядової ради
 - Оцінка Голови Наглядової ради
 - Оцінка незалежності для незалежних директорів
 - Оцінка компетентності та ефективності кожного члена Наглядової ради

Принципи, процедура і показники оцінки ефективності Наглядової Ради

Основні принципи:

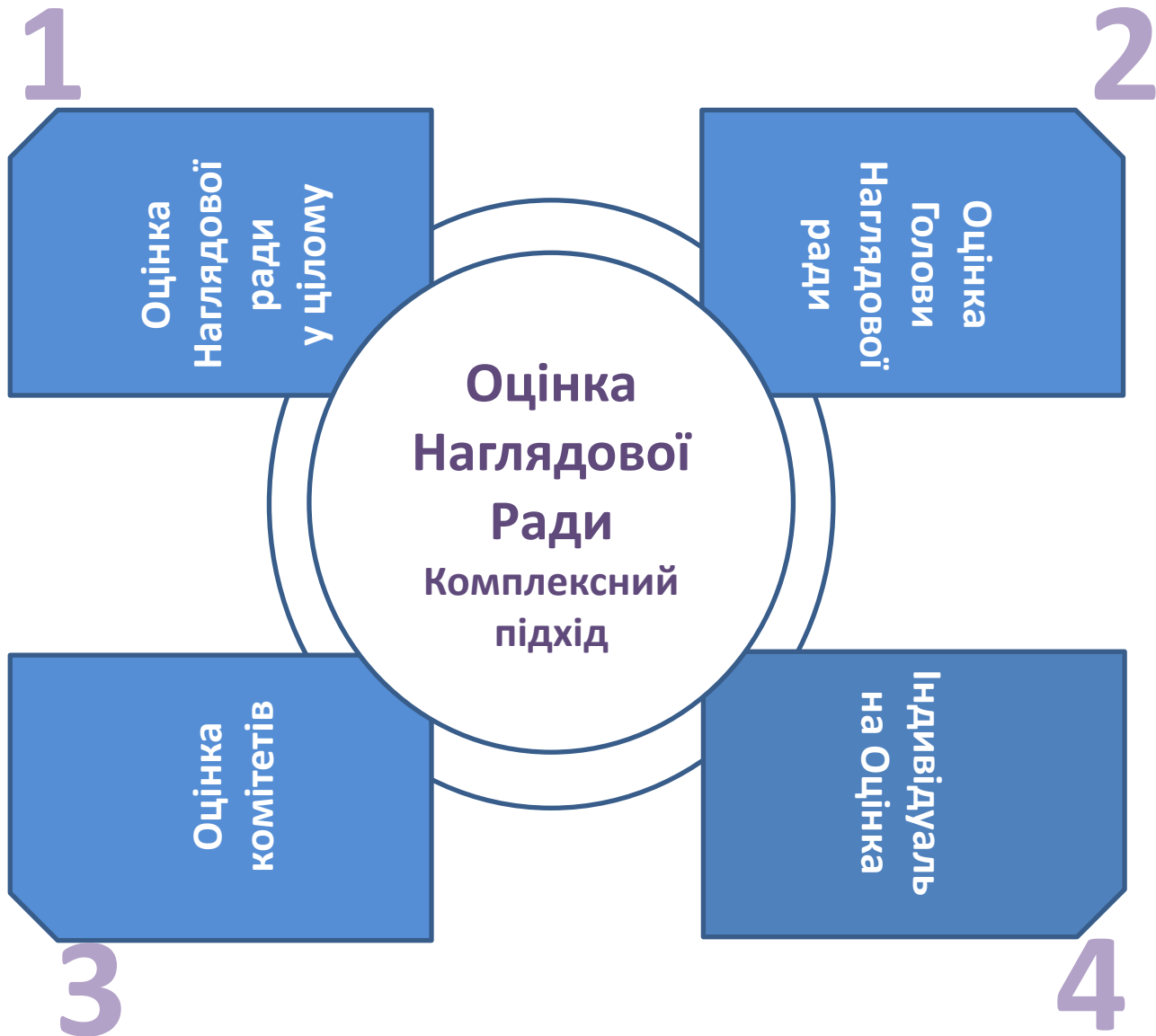
Регулярність проведення - ідеально: щорічно

Порівнянність - з результатами за попередні роки

Регулярність уточнення показників і критеріїв

Об'єктивність

Конфіденційність інформації про результати оцінки. Необхідно прийняти рішення про розкриття результатів тільки членам Наглядової ради (частково) акціонерам, іншим зацікавленим особам





Складові самооцінки роботи Наглядової ради

Оцінка самого процесу:

- Дотримання періодичності та відповідність з планом проведення
- Відповідний підхід членів Наглядової ради, які брали участь в самооцінці (частка незаповнених анкет, причина відсутності в процесі та т.і.)
- оцінка результатів

Вихідна точка: мета - оцінка роботи Наглядової ради з точки зору досягнення основних цілей, поставлених перед банком акціонерами (підвищення рентабельності та капіталізації, збільшення частки на ринку та ін).

Бажано відрізнити фактори, що відображають ефективність роботи Наглядової ради від інших факторів, не пов'язаних з нею (ринкова кон'юнктура, вступ в дію певних нормативно-правових актів, ситуація в сфері екології, довгострокові наслідки рішень, прийнятих попереднім складом Наглядової ради, і т. і.).

Показники ефективності Наглядової ради в цілому

- 1.А показники, що впливають з основних цілей і завдань Наглядової ради
- 1.В показники, пов'язані з порядком роботи та складом Наглядової ради
2. Показники, що характеризують діяльність окремих членів Наглядової ради



Оцінка роботи Наглядової ради за основними показниками

Основні показники, що впливають з цілей і завдань Наглядової ради

- Досягнення поставлених перед компанією цілей
- Наявність і якість необхідних внутрішніх документів
- Вплив Наглядової ради на поліпшення іміджу компанії
- Вплив Наглядової ради на кадрову політику компанії на рівні вищого менеджменту
- Ефективність захисту інтересів акціонерів та інших учасників корпоративних відносин
- Оцінка якості роботи Наглядової ради з боку вищого менеджменту, конструктивність відносин з менеджментом
- Ефективність системи внутрішнього контролю
- Система управління ризиками
- Дотримання кодексу корпоративного управління компанії та інших норм корпоративного управління
- Ступінь виконання рішень Наглядової ради



Оцінка роботи Наглядової ради за основними показниками

1. Досягнення поставлених перед компанією цілей

Роль Наглядової ради:

впливати на стимули вищого менеджменту сумлінно виконувати свої обов'язки сформульовані стратегії

- Оцінка порівнює результати з цілями

2. Наявність і якість необхідних внутрішніх документів

Основа роботи Наглядової ради:

набір ясних і затверджених процедур, закріплених у внутрішніх документах Наглядова рада має встановити подібний порядок на всіх рівнях організації. Кількість і зміст внутрішніх правил і регламентів залежить від типу організації, складності структури і вимог регулятора.

3. Вплив Ради на поліпшення іміджу компанії

Мета: берегти репутаційний капітал банку

Наглядова рада має регулярно розглянути питання поліпшення іміджу і ризиків втрати репутації

4. Вплив Ради на кадрову політику компанії на рівні вищого менеджменту

Завдання включають в себе:

Залучення і утримання менеджерів вищої ланки

Забезпечення наявності кадрового резерву для керівних посад



Оцінка роботи Наглядової ради за основними показниками

5. Ефективність захисту інтересів акціонерів та інших учасників корпоративних відносин

Наглядова рада, як представник інтересів акціонерів повинен розглянути на своїх засіданнях на що надходять від акціонерів звернення і скарги і відреагувати на них

6. Оцінка якості роботи Наглядової ради з боку вищого менеджменту, конструктивність відносин з менеджментом

Вищий менеджмент може оцінити рівень співпраці з Наглядовою радою, підтримку отриману з боку Наглядової ради в реалізації цілей банку, вплив Наглядової ради на оперативну діяльність

7. Ефективність системи внутрішнього контролю

Рада має гарантувати акціонерам, що існуюча в компанії система внутрішнього контролю сприяє належному виконанню менеджментом своїх функцій, в тому числі слідування внутрішнім документам компанії.

При оцінці враховується думка служби внутрішнього контролю



Оцінка роботи Наглядової ради за основними показниками

8. Дотримання кодексу корпоративного управління компанії та інших норм корпоративного управління

Завдання Наглядової ради: регулярний контроль і огляд практики КУ.

Оцінка визначається на основі числа порушень прийнятих в компанії норм корпоративної поведінки

9. Ступінь виконання рішень Наглядової ради

Оцінка ґрунтується на порівнянні рішень, прийнятих Наглядовою радою, і результатів виконання даних рішень



Оцінка роботи Наглядової ради щодо складу та порядку роботи

1. Співвідношення питань поточного характеру і стратегічних питань на порядку засідань
2. Обґрунтованість розподілу засідань між очними і заочними
3. Ефективність проведення засідань Наглядової ради
4. Якість роботи апарату Наглядової ради і інформаційне забезпечення роботи Наглядової ради
5. Наявність плану роботи Наглядової ради, розподіл обов'язків серед членів Наглядової ради
6. Чисельність Наглядової ради
7. Структура Наглядової ради
8. Наради незалежних / невиконавчих директорів
9. Наявність конфліктів інтересів
10. Наявність комітетів Наглядової ради і якість їх роботи
11. Роль голови і відносини з ним
12. Психологічна атмосфера в Наглядовій раді
13. Ситуація з заміщенням глави виконавчого органу та інших вищих менеджерів
14. Професійна підготовка членів Наглядової ради



Оцінка роботи Наглядової ради

Труднощі, пов'язані з оцінкою роботи Наглядової ради в цілому

- **Мета:** об'єктивність і незалежність оцінки
- **Рішення** - залучення зовнішніх консультантів, які не пов'язані з компанією іншими інтересами
- включення в підсумкову оцінку, в основному, об'єктивні показники складені на основі протоколів засідань Наглядової ради
- Ставлення членів Наглядової ради до процедури самооцінки

- вирішальний елемент: підхід Голови Наглядової ради

Індивідуальна оцінка членів Ради

Цілі:

- активізувати роботу Наглядової ради і особисту участь його членів
- підвищити вклад кожного члена в забезпечення успішної роботи компанії в цілому та власне Наглядової ради
- виявити сфери, в яких їх діяльність може бути поліпшена

Індивідуальна оцінка членів Ради - більш складна у порівнянні з оцінкою Ради в цілому і делікатна процедура.

Процедура зазвичай проходить за пропозицією Голови Наглядової ради



Процес індивідуальної оцінки члена Наглядової ради

Стадія 1	Визначення концепції оцінки
Стадія 2	Розробка критеріїв оцінки
Стадія 3	Узгодження остаточного формату оцінки
Стадія 4	Заповнення форм
Стадія 5	Засідання з підведення підсумків
Стадія 6	Розробка індивідуальних планів розвитку (ІПР)
Стадія 7	Моніторинг виконання ІПР



Процес оцінки незалежності

Стадія 1

Оцінка незалежності кандидата

Стадія 2

Регулярний аналіз незалежності

Під час проведення оцінки незалежності кожного кандидата члени Наглядової ради зміст повинен переважати над формою. Базою для формування методики оцінки є критерії незалежності визначені законодавством.

Процес оцінки комітетів

Стадія 1

Оцінка внеску комітету у роботі НР

Стадія 2

Оцінка членів комітету НР

Методика оцінки комітетів Наглядової ради базується на принципах аналогічних тим, на яких оцінюється Наглядова рада як колегіальний орган. Оцінка ефективності членів комітету є складовою оцінки комітету Наглядової ради.

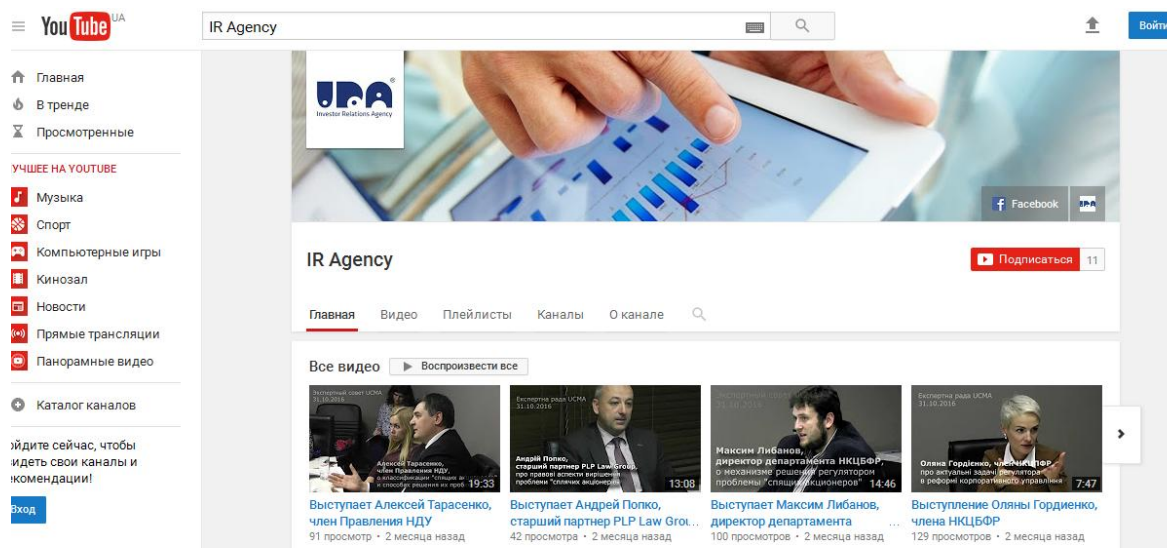


Home Page. (1)

<https://www.facebook.com/groups/CorgovUA/>



https://www.youtube.com/channel/UCA0tylOAFPBUs-CsLzHLWlw?view_as=public





Home Page. (2)

Наш сайт: www.ua-ir.com.ua

[FB: www.facebook.com/InvestorRelationsAgency/](https://www.facebook.com/InvestorRelationsAgency/)



The screenshot shows the URA website home page. It features the URA logo and tagline 'connecting with capital markets'. Contact information is listed: Тел.: +38 (044) 383-2183, Тел.: +38 (048) 703-9683, Факс: +38 (048) 722-0148, E-mail: ir@ua-ir.com.ua. A navigation menu includes 'Investor Relations & Украина', 'IR - мід', 'Об IR - Agency', and 'Услуги IR - Agency'. The main content area is titled 'Об IR - Agency' and contains the text: 'Investor Relations Agency - первое национальное агентство, специализирующееся на финансово-аналитических, исследовательских, коммуникационных сервисах по организации корпоративного управления и устойчивому развитию.'

The screenshot shows the URA Facebook page. The page header includes the Facebook logo, the name 'Investor Relations Agency', and a search bar. The navigation menu includes 'Страница', 'Сообщения', 'Уведомления', 'Статистика', and 'Инструменты для публикации'. The main content area features the URA logo and a large blue banner with the text 'Investor Relations'. Below the banner, the page name 'Investor Relations Agency' and the handle '@InvestorRelationsAgency' are displayed. The page also shows a 'Главная' (Home) button and a 'Нравится' (Like) button.



Оксана Параскева,

**партнер
Investor Relations Agency**

oksanaparaskeva@gmail.com

+38 044 383 21 83

www.ua-ir.com.ua

