

Корпоративне врядування в Україні 2018: звіт за результатами опитування

CORPORATE GOVERNANCE PROFESSIONAL ASSOCIATION
VASIL KISIL
Amrop
Leaders For What's Next
EBA
European Business Association

Василь Кісіль і Партнери спільно з Професійною асоціацією корпоративного управління (ПАКУ), Amrop та Європейською Бізнес Асоціацією (EBA) у серпні та вересні 2018 року провели онлайн-опитування «Корпоративне врядування в Україні 2018».

Результати опитування із коментарями експертів представлені у звіті, який дає уявлення про поточний стан корпоративного врядування в українських компаніях.



Олександр Окунєв,
голова Правління ПАКУ

Належний рівень корпоративного врядування в українських компаніях сприятиме економічному зростанню як окремих підприємств, так і економіки держави загалом через приваблення внутрішніх й зовнішніх інвесторів та залучення інвестицій. Дослідження поточного стану корпоративного врядування в Україні дасть можливість оцінити усі позитивні та негативні аспекти систем корпоративного врядування в компаніях та розробити ефективні універсальні рекомендації для їх покращення, а також зрозуміти тенденції розвитку.



Олексій Дайрабеков,
Асоційований партнер Amrop Ukraine

Останніми роками ми спостерігаємо все більший інтерес та все ширше розуміння теми корпоративного врядування, зокрема функціонування наглядових рад. Це унікальне дослідження є важливим кроком в розумінні того, як це розвивається і в якому напрямку треба рухатися далі. Переконані, що результати дослідження сприятимуть просуванню ідеї корпоративного врядування, що є критичною ментальною реформою, яку Україна мусить пройти.



Володимир Ігонін,
партнер «Василь Кісіль і Партнери»

Ми переконані, що ефективне корпоративне врядування додає компанії цінність і стійкість. Наше уявлення ґрунтується як на іноземній практиці, так і на досвіді наших клієнтів в Україні. При цьому, інтерес до корпоративного врядування з року в рік зростає. Ми вирішили звернутися до представників самих компаній як основних інтересантів ефективного корпоративного врядування. Їхні відповіді дадуть найцінніший практичний інсайт про реальний стан і перспективи корпоративного врядування в Україні.

Учасники опитування 4

Огляд основних результатів опитування 5

Вплив корпоративного врядування
на українські компанії 6

Корпоративне врядування в Україні:
поточний стан і шляхи розвитку 7

Роль наглядової ради 8

Чинники за і проти створення
наглядової ради 9

Функції наглядової ради 10

Компетенції наглядової ради та її членів 11

Персональний склад наглядової ради 12

Організація роботи наглядової ради 13

Служби та політики
корпоративного врядування 14

Про організаторів 15



В онлайн-дослідженні «Корпоративне врядування в Україні 2018» взяли участь

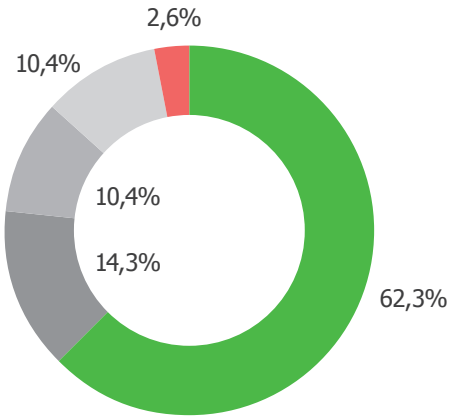
104

респонденти, серед яких власники, члени наглядових рад і представники менеджменту українських компаній, а також керівники юридичних служб, корпоративні секретарі і комплаєнс-офіцери.

Серед компаній:
АТ «Дніпровський машинобудівний завод»,
ПрАТ «Укргідроенерго»,
АТ «Перший інвестиційний банк»,
ПрАТ «Українська гірничо-металургійна компанія»,
АТ «Банк Січ»,
АТ «Ощадбанк»,
АТ «Страхова група «ТАС»,
ПрАТ «Полонське підприємство «Агрохім»,
ПрАТ «Київобленерго»,
Консорціум «Індустріальна група»,
АТ «Миколаївобленерго»,
ПАТ «Фармак»,
АТ «Банк «Альянс»,
ПАТ «Національний депозитарій України»,
ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»,
АТ «Рітейл груп»,
ТОВ «ДТЕК» та інші.

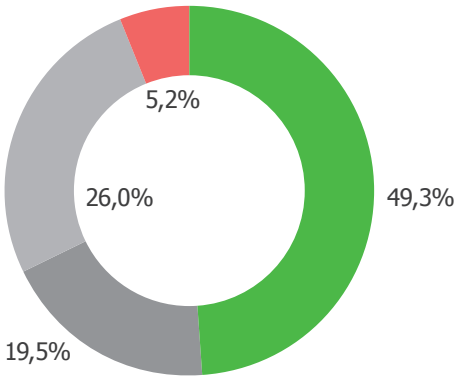
Топ 5 сфер:
- банки та ринки капіталу,
- промислове виробництво,
- енергетика,
- бізнес-послуги,
- інженерія/будівництво.

Компанії-учасники за ознакою власника



- Приватна компанія
- Компанія державної або комунальної форми власності
- Підрозділ міжнародної/іноземної компанії
- Публічна компанія
- Приватна компанія з участю інвестиційних фондів у капіталі

Компанії-учасники за організаційно-правовою формою



- Приватне акціонерне товариство
- Публічне акціонерне товариство
- Товариство з обмеженою (чи додатковою) відповідальністю
- Інша форма

Загальні настрої
У результатах опитування одразу привертає увагу, що 97% респондентів відзначили позитивний вплив належного корпоративного врядування на ефективність компанії. В оцінці корпоративного врядування в різних видах компаній, респонденти найкраще оцінили підрозділи іноземних компаній: 95% респондентів вважають, що кращі практики корпоративного врядування впроваджені повністю чи частково. Другий і третій показники у компаній з участю інвестиційних фондів (91%) і у публічних компаній (90%). Для приватних компаній цей показник становить 66%. Найгіршу оцінку отримали державні та комунальні компанії – лише 26% респондентів відзначають часткове впровадження кращих практик корпоративного врядування.

Своя компанія ближче до серця
Оцінюючи власну компанію, 72% респондентів вважають, що кращі практики впроваджені частково чи значною мірою. При цьому, більше 70% компаній протягом найближчого року планують впровадити нові заходи і зміни, спрямовані на поліпшення корпоративного врядування, або продовжити раніше розпочаті.

Складові корпоративного врядування
Серед принципів й інструментів корпоративного врядування респонденти визначили шість найважливіших: ефективну діяльність наглядової ради (69,2%), запобігання конфлікту інтересів (66,4%), захист прав акціонерів (65,4%), професійний підхід до прийняття рішень (63,5%), своєчасне та точне розкриття інформації та прозорість (56,7%), а також однаково справедливе ставлення до різних груп акціонерів (51,9%).

Рада – ключовий елемент
77,4% респондентів вважають неможливим корпоративне врядування без повноцінної (самостійної) наглядової ради. Серед опитаних у 80,6% компаній створено наглядову раду. Дещо більше 60% респондентів відзначають позитивний вплив наглядової ради на результативність компанії.

Наглядова рада: за і проти
Респонденти називають такі головні чинники, які сприяють створенню наглядових рад: вимоги законодавства, вихід компанії (наміри вийти) на IPO та вихід засновника з операційного управління компанією. Стримують створення наглядових рад недостатнє розуміння доданої вартості, яку дає рада, невіра акціонерів в ефективність ради та невеликий розмір бізнесу.

Фокус наглядової ради
Респонденти вважають, що наглядова рада має фокусуватися передусім на стратегічному плануванні (80,6%), на управлінні ризиками (68,8%), а також на визначенні фінансових цілей і контролі за їх досягненням (62,4%). Незважаючи на визнання респондентами важливості стратегічного планування, лише в 14,8% випадків наглядова рада безпосередньо залучена до розробки стратегії компанії.

Служби корпоративного врядування
Близько 74% компаній мають посаду (службу) корпоративного секретаря, стільки ж – посаду внутрішнього аудитора (службу внутрішнього аудиту). Приблизно 50% компаній створили службу комплаєнс (посаду комплаєнс-офіцера). 28% компаній використовують політику інформування про зловживання і порушення (whistleblowing policy). Ще у 23% компаній така політика затверджена, проте не застосовується.

Які з нижченаведених принципів та інструментів корпоративного врядування найважливіші для українських компаній?

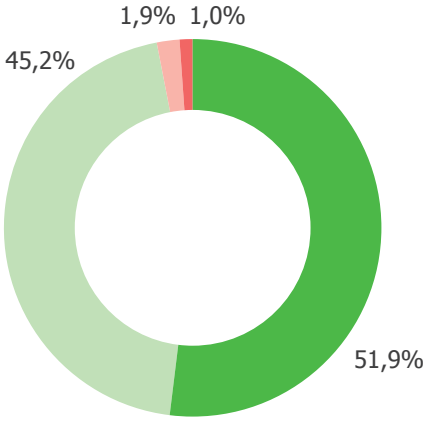
Ефективна діяльність наглядової ради	69,2%
Запобігання конфлікту інтересів	66,4%
Захист прав акціонерів	65,4%
Професійний підхід до прийняття рішень	63,5%
Своєчасне та точне розкриття інформації та прозорість	56,7%
Однаково справедливе ставлення до різних груп акціонерів	51,9%
Відповідальність	43,3%
Система стримувань і противаг	34,6%
Дотримання інтересів зацікавлених осіб і співробітництво з ними	19,2%
Політика повідомлення про зловживання в діяльності компанії	14,4%
Уніфікована система винагороди	10,6%



Олександр Окунєв,
голова Правління ПАКУ

Звернув увагу на той факт, що більше 30% опитаних НЕ зазначили ефективну діяльність наглядової ради серед 6 (ШЕСТИ!) найважливіших інструментів корпоративного управління. Це біля 30 людей з понад 100 опитаних - людей, які мають безпосереднє відношення до теми корпоративного управління в нашій країні! Перефразуючи відомий вираз, хочу відзначити, що склянка розуміння ролі наглядових рад в Україні ще майже на третину пуста! Звісно, питання не тільки у знаннях та поінформованості фахівців. Наглядові ради в Україні ще мають довести власну корисність для компаній.

Чи впливає впровадження належного корпоративного врядування на ефективність компанії?



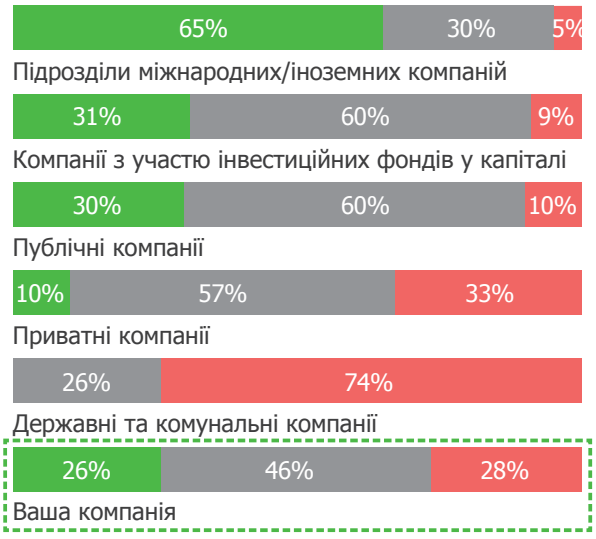
- Так, значно посилює ефективність компанії
- Так, деякою мірою посилює ефективність компанії
- Жодним чином не впливає на ефективність компанії
- Негативно впливає на ефективність компанії



Юрій Нікітін,
заступник Голови Фонду
державного майна України

Опитування показало, що 97% вже вважають, що належне корпоративне врядування впливає на ефективність компанії. Це однозначно свідчить, що складова корпоративного врядування при оцінці її привабливості для інвесторів буде суттєвою.

Оцініть рівень впровадження кращих практик корпоративного врядування в українських компаніях нижченаведених типів та у власній компанії

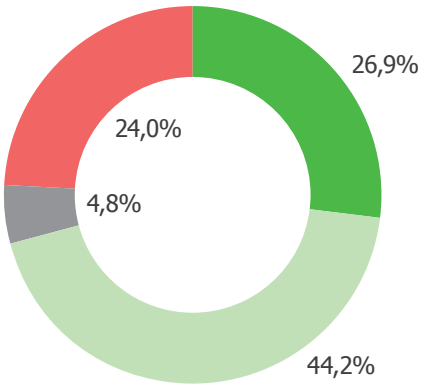




Володимир Ігонін,
партнер «Василь Кісіль і Партнери»

В цілому респонденти очікувано розподілили свої «вподобання» між компаніями різних видів. Дійсно, носіями кращих практик корпоративного врядування і драйверами їх впровадження в українських компаніях часто виступають великі міжнародні корпорації. Поміж якістю рішення і швидкістю його прийняття іноземна компанія, як правило, обере якість. Українські власники, які побудували бізнес на динамічному пострадянському ринку, звикли до швидкого темпу прийняття і впровадження рішень. Більшість же інструментів корпоративного врядування поліпшують якість рішень і сприяють сталому розвитку (sustainability), що об'єктивно вимагає часу.

Чи планує ваша компанія заходи та зміни, спрямовані на поліпшення корпоративного врядування, протягом найближчого року?





Максим Лібанов,
член Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку

За результатами опитування більше половини компаній ВЖЕ призначили незалежних директорів до складу своїх наглядових рад. Такий результат є позитивним та дещо навіть неочікуваним. Адже сама концепція «незалежного директора» з'явилася в українському корпоративному законодавстві лише два роки тому, а обов'язковою для компаній (окрім державних) стане лише з 2019 року. Це свідчить, що прогресивна частина ринку позитивно сприймає зусилля Комісії по запровадженню найкращих практик корпоративного управління в Україні.

Чи може корпоративне врядування бути ефективним без повноцінної (самостійної) наглядової ради?

22,6%

Так, може

77,4%

Ні, не може



Юрій Нікітін,
заступник Голови Фонду
державного майна України

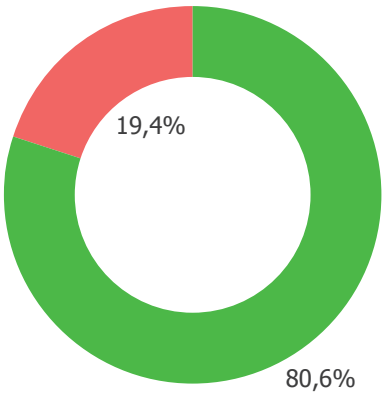
Роль наглядової ради як ефективного інструменту корпоративного врядування беззаперечна, адже 77% це вагомий аргумент за. І це ще раз підтверджує, що впровадження такого інструменту у корпоративних та державних компаніях є однозначно необхідним.



Володимир Ігонін,
партнер «Василь Кісіль і Партнери»

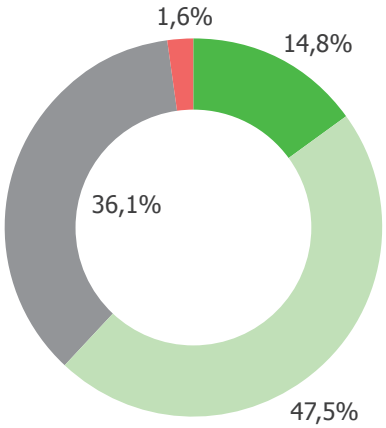
Прикметно, що у листопаді 2018 р. Офіс реформ Кабінету Міністрів України провів своє опитування, за яким 79% з 170 респондентів висловилися, що в державних підприємствах потрібні наглядові ради.

Чи створено у вашій компанії наглядову раду?



- Так, створено
- Ні, не створено

Якими є результати роботи наглядової ради вашої компанії?



- Значно підвищує результативність компанії
- Деякою мірою підвищує результативність компанії
- Впливу на результативність поки немає
- Вплив на результативність поки був негативним

Що сприяє створенню наглядових рад в українських компаніях (чинники ЗА)?



Що стримує створення наглядових рад в українських компаніях (чинники ПРОТИ)?





Олексій Поволоцький,
В.о. директора з корпоративного управління, ризик-менеджменту та комплаєнс ДТЕК

Наглядовим радам, як органу управління, та незалежним директорам, як окремій категорії фахівців, ще потрібно пройти довгий шлях для того, щоб доказати свою дійсну цінність для компанії, власників бізнесу.

Введення законодавчих вимог наявності наглядових рад, незалежних директорів, тощо, саме по собі є стимулом їх створення та (можливо) розвитку – але лише на початковому етапі.

Надалі необхідність дотримуватись формальних вимог законодавства, без чіткого розуміння переваг створення наглядової ради, ніколи не стимулюватиме власника бізнесу до серйозних кроків до розвитку ефективної наглядової ради.

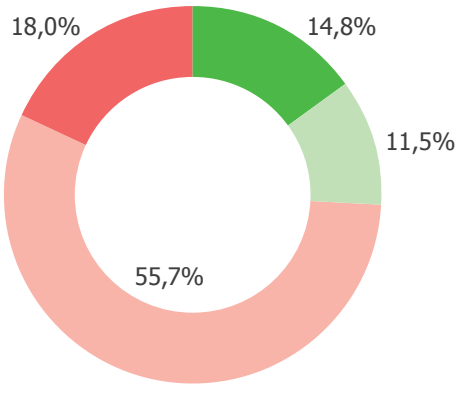
Які функції наглядової ради найважливіші?

Стратегічне планування	80,6%
Управління ризиками	68,8%
Постановка фінансових цілей і контроль за їх досягненням	62,4%
Дотримання законодавства, комплаєнс	55,9%
Фінансова винагорода менеджменту	41,9%
Процедурні повноваження, прямо передбачені законодавством	39,8%
Планування кадрового резерву	25,8%
Кризовий менеджмент	24,7%
Бізнес-аналітика (big data)	24,7%
IT-стратегія, IT-ризики (включаючи кібербезпеку)	12,9%
Маркетинг, продажі, клієнтський сервіс	2,2%

Якою мірою наглядова рада вашої компанії залучена до контролю над генеральним директором та менеджментом?



Якою мірою наглядова рада залучена до формування стратегії вашої компанії?





Олександр Окунєв,
голова Правління ПАКУ

З відповідей опитаних випливає той сумний факт, що у більшості випадків наглядові ради формально призначають на посади виконавчих керівників осіб, яких вони не відбирали! Результат опитування підтверджує факт дуже слабкої роботи рад над проблематикою succession planning (усього 13,1%). Для банків, публічних та державних компаній цей момент є критичним, адже виникає питання, хто і як обирає вищих виконавчих керівників, якщо це не робить рада? Можливо, законодавча вимога створення комітетів наглядової ради з питань призначень сприятиме активізації такої роботи.

Які компетенції потрібні для наглядової ради (її окремих членів)?

Юриспруденція/процедури корпоративного врядування	82,8%
Управління ризиками	78,5%
Досвід у сфері бізнесу, яким займається компанія	76,3%
Фінанси	68,8%
Міжнародний досвід	41,9%
Операційне управління	33,3%
Управління персоналом (HR)	31,2%
Досвід у технологіях/цифрових медіа	22,6%
Маркетинг	18,3%
Інше	7,5%



Олексій Поволоцький,
В.о. директора з корпоративного управління, ризик-менеджменту та комплаєнс ДТЕК

Звичайно, для членів наглядової ради незалежно від їх попереднього професійного досвіду дуже важливо розуміти бізнес, який веде компанія, його фінансові аспекти, основні ризики та ін. Але дуже турбує, що лише один з п'ятьох опитаних вважає, що члени наглядової ради повинні мати досвід/розуміння у технологіях та цифрових медіа. Більшість опитаних (див. стор. 10) так само віднесло питання IT-ризиків та кібербезпеки на передостаннє місце серед пріоритетів наглядової ради.
І це зараз, коли увесь світ знаходиться у періоді інтенсивного розвитку технологій та діджиталізації багатьох сфер діяльності людини... Сподіваємось, що така позиція більшості зміниться у майбутньому, адже зі стратегічної точки зору для конкурентоздатного бізнесу дуже важливо своєчасно реагувати на усі зміни у технологіях та підходах у роботі.

Якого типу зовнішні (незалежні) директори є найбільш ефективними в наглядових радах?

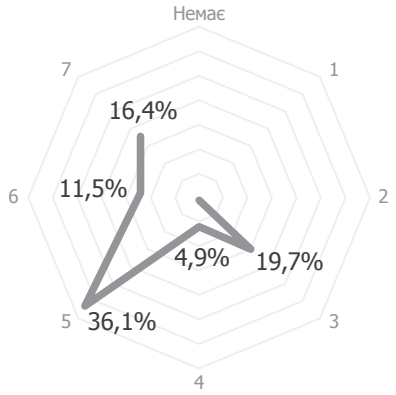
Юридичні експерти, в тому числі експерти з корпоративного врядування	63,4%
Спеціалісти у відповідній індустрії	61,3%
Спеціалісти з банківського і фінансового сектору	45,2%
Директори з можливостями лобіювання	33,3%
Особи з досвідом роботи в регуляторах та державних органах	17,2%
Венчурні інвестори	15,1%
Інше	7,5%



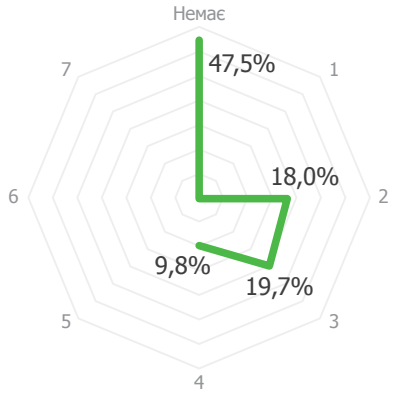
Олексій Дайрабеков,
Асоційований партнер
Amrop Ukraine

На думку опитаних, серед незалежних членів, найбільш ефективними у наглядових радах є юристи (63,4%) та спеціалісти з відповідної індустрії (61,3%). Ми впевнені, що така оцінка не є релевантною сучасному погляду на корпоративне управління. Більше того, за дослідженням Harvard Business Review (на прикладі банків) https://hbr.org/2016/08/when-having-too-many-experts-on-the-board-backfires існує пряма кореляція між кількістю спеціалістів у борді та вірогідністю банкрутства компанії. Для ефективності компанії вельми необхідно, щоб у борді були представлені різні точки зору і різний досвід.

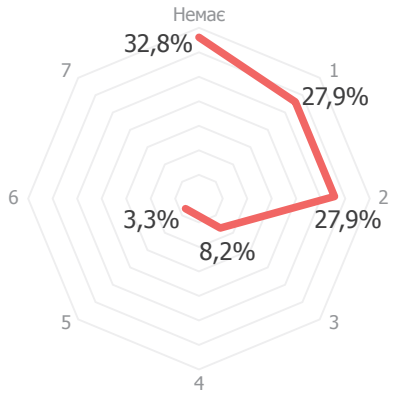
Всього членів наглядової ради



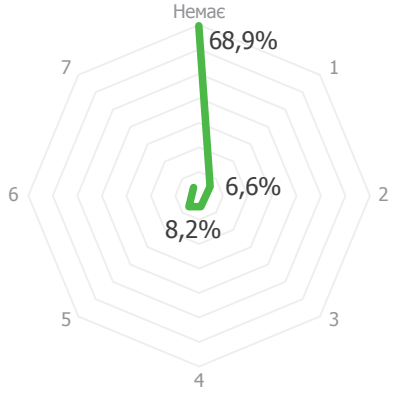
Кількість незалежних членів (директорів)



Кількість членів-жінок



Кількість членів– іноземців



Загальні факти

5
членів у більшості рад

47,5%
рад без незалежних директорів

2/3
рад мають жінок у складі

1/3
рад має іноземців у складі

40-60
середній вік



Олексій Дайрабеков,
Асоційований партнер Amrop Ukraine

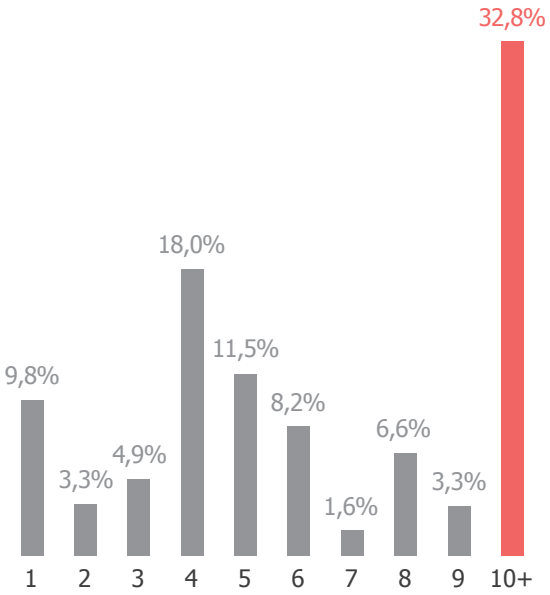
Вказана у результатах середня кількість членів наглядової ради – п'ять – є мінімально необхідною для середніх та великих компаній. Як приклад, наразі більшість великих держкомпаній матимуть мінімум 7, а держбанки – 9 членів.

В цілому, майже в половині наглядових рад відсутні незалежні члени, що, на нашу думку, підтверджує факт того, що в Україні наглядові ради ще занадто часто робляться «для галочки», і не створюють поле незалежних конфліктуючих точок зору. Склад наглядової ради мусить містити більшість членів, які є повністю незалежними від власника. Тут також держсектор може стати локомотивом, оскільки законодавство обумовлює більшість незалежних членів у наглядових радах, і, відповідно, прозорі конкурси із залученням міжнародних рекрутингових компаній.

З точку зору diversity – за гендерним та віковим показниками все дуже непогано: прекрасним є показник 1-2 жінки на 5 членів наглядової ради, що збігається з загальносвітовим трендом (мінімум 30%), а також вік 40-60, хоча маємо прагнути досягти більшого розмаїття за віком (30-70).

На превеликий жаль, третина опитаних підтвердила повну відсутність жінок у складі наглядової ради, що, сподіваємося, буде змінюватися.

Скільки у середньому разів на рік відбуваються очні засідання?



Які комітети створено у наглядовій раді вашої компанії?





Володимир Ігонін,
партнер «Василь Кісіль і Партнери»

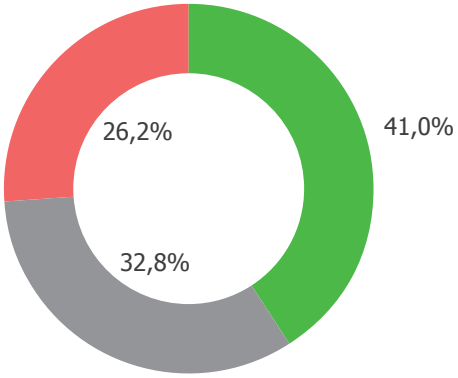
В здоровій компанії, як правило, наглядова рада збирається на очні засідання від чотирьох (щоквартально) до восьми разів на рік. В цей «здоровий» діапазон попало разом майже 46% відповідей. Якщо рада вимушена збиратися частіше, це може бути викликано серйозними трансформаціями в компанії або свідчити про недостатньо ефективну роботу менеджменту чи брак довіри до нього з боку власника. Безумовно, між очними засіданнями рада продовжує комунікації.



Оксана Параскева,
Старший проектний менеджер зовнішнього проектного офісу «Підтримка реформ фінансового сектору» за підтримки ЄБРР

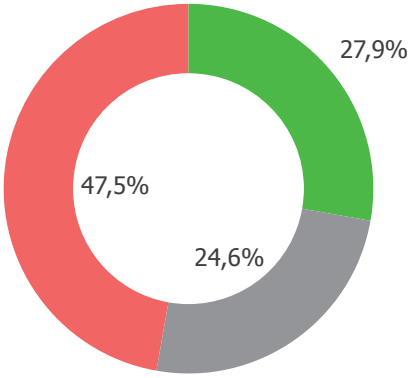
В Україні на законодавчому рівні вимагається обов'язкова наявність аудиторського комітету для певних категорій компаній, що забезпечило другу позицію у 36,1%. Однак нерозуміння ролі та можливостей інституту комітетів, а також формальне ставлення до формування власне наглядової ради у мінімальній кількості осіб на тлі неврахування факту прямого впливу якості працюючих комітетів на ефективність наглядової ради, призвело до того, що в Україні 57,4% взагалі не сформували жодного комітету. Одним із дієвих кроків виправлення такого становища може бути перехід до формування комітетів не виключно із членів наглядової ради, але за умови збереження більшості незалежних директорів у складі комітетів.

Чи створена у вашій компанії служба корпоративного секретаря (посада корпоративного секретаря)?



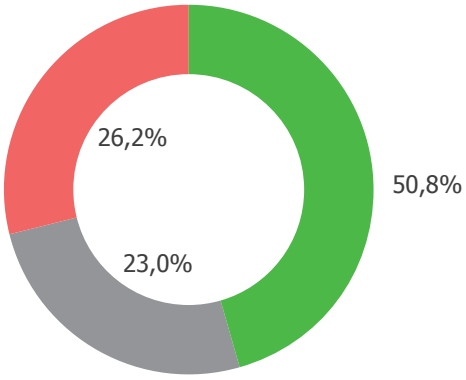
- Так
- Так, але ця служба/посада називається в нашій компанії інакше
- Ні

Чи створена у вашій компанії служба комплаєнс (посада комплаєнс-офіцера/менеджера)?



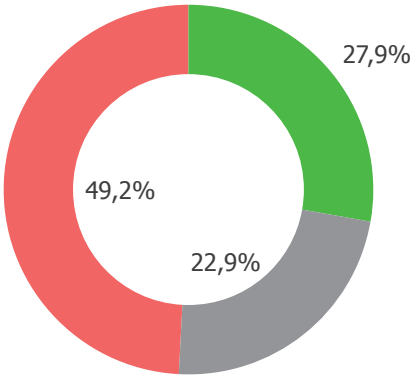
- Так
- Так, але ця служба/посада називається в нашій компанії інакше
- Ні

Чи створена у вашій компанії служба внутрішнього аудиту (посада внутрішнього аудитора), підпорядкована наглядовій раді?



- Так
- Так, але ця служба/посада називається в нашій компанії інакше
- Ні

Чи є у вашій компанії затверджена політика інформування про зловживання і порушення в діяльності компанії (whistleblowing policy)? Чи використовується вона на практиці?



- Політика є і використовується на практиці
- Політика є, але на практиці НЕ використовується
- Такої політики інформування немає

CORPORATE GOVERNANCE PROFESSIONAL ASSOCIATION

Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ) заснована в 2009 році та є провідним експертним співтовариством, центром генерації реформ у сфері корпоративного управління в Україні.

Місією ПАКУ є допомога українському бізнесу стати більш прибутковим, стійким і надійним, шляхом розвитку системи корпоративного управління.

Наші цінності:
• професіоналізм,
• відкритість,
• довіра,
• аполітичність.

вул. Михайлівська, 12-Б
Київ, 01001, Україна
+380 (44) 228 87 59
info@cgpa.com.ua
www.cgpa.com.ua

VASIL KISIL

Заснована у 1992 році, «Василь Кісіль і Партнери» – одна з провідних українських юридичних фірм. Протягом 26 років ми консультуємо та представляємо наших клієнтів у найбільш складних та комплексних трансакціях та спорах, допомагаючи їм розвивати бізнес.

Ми незмінно керуємося такими принципами:
• нульова толерантність до незаконної практики;
• найвищі етичні та професійні стандарти;
• комплексні на інноваційні рішення для клієнтів.

Зараз «Василь Кісіль і Партнери» – це команда з понад 45 професійних та досвідчених юристів, які спеціалізуються в різних сферах юридичної практики. Авторитетні міжнародні юридичні довідники Chambers, Legal 500, IFLR1000 вже понад 10 років визнають наших партнерів та радників одними з кращих експертів у своїх галузях в Україні.

вул. Б. Хмельницького, 17/52-А
Київ, 01030, Україна
+380 (44) 581 77 77
vkp@vkp.ua
www.vkp.ua

Amrop
Leaders For What's Next

Компанія Amrop – це одна з найбільших глобальних компаній з пошуку управлінського персоналу, яка має офіси в усьому світі. Наша мережа нараховує 77 офісів у 50 країнах світу. Глобальний бренд Amrop відомий понад 40 років у світі. В Україні ми працюємо з 2006 року.

Своїм клієнтам Amrop пропонує наступні послуги:
• Пошук управлінського персоналу;
• Пошук незалежних членів наглядових рад;
• Оцінка компетенцій керівників.

Наша стратегічна мета – створювати додаткову цінність завдяки глибокому розумінню бізнесу клієнтів та вирішенню їх управлінських проблем. Однією з найважливіших переваг співпраці з Amrop є наявність прозорого та добре структурованого процесу, який дає змогу залучити клієнта на будь-якому етапі проекту.

вул. Івана Франка, 36
Київ, 01030, Україна
+380 (44) 585 25 51
ukraine@amrop.ua
www.amrop.com

EBA
European Business Association

Європейська Бізнес Асоціація – неурядова організація, яка об'єднує 1000 європейських, міжнародних та вітчизняних компаній, які працюють в Україні.

Сьогодні Асоціація є провідною організацією міжнародного бізнесу в Україні. Європейська Бізнес Асоціація була створена в 1999 році. Ініціатором її створення була Європейська Комісія, яка зацікавлена в підтримці європейського бізнесу в Україні та налагодженні двосторонніх зв'язків Україна-ЄС. Беручи до уваги пріоритети України щодо євро інтеграції в Європейський Союз, основною метою діяльності Асоціації є налагодження стосунків європейського бізнесу з представниками влади в Україні для співпраці щодо створення сприятливих умов ведення бізнесу та залучення прямих іноземних інвестицій в економіку держави.

Андріївський узвіз, 1а
Київ, 04070, Україна
+380 (44) 496 06 01
office@eba.com.ua
www.eba.com.ua