

УДК 347.168

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.35>

ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Кравець В.І.,*аспірантка кафедри судочинства
Навчально-наукового юридичного інституту,
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника*

Кравець В.І. Порядок формування наглядової ради акціонерного товариства.

У статті досліджуються теоретико-правові засади формування складу наглядової ради акціонерних товариств, а також їх практична реалізація в умовах трансформації корпоративного управління в Україні. Здійснено аналіз норм чинного законодавства, зокрема Закону України «Про акціонерні товариства», положень Стратегії розвитку фінансового сектору, рекомендацій міжнародних організацій, що визначають загальні підходи до побудови ефективної системи контролю в акціонерних товариствах.

Особлива увага приділена категорії незалежних директорів, визначенню їх статусу, функціоналу та обмежень, а також їх ролі у зміцненні прозорості та доброчесності в діяльності наглядової ради. Обґрунтовано, що залучення незалежних членів ради, за умови забезпечення реальної незалежності, може позитивно впливати на прийняття стратегічно виважених рішень та захист інтересів міноритарних акціонерів.

Окремий розділ роботи присвячено доцільності представництва працівників у наглядовій раді як засобу посилення трудового суверенітету, розвитку соціального партнерства та гармонізації інтересів найманих працівників і власників капіталу. На підставі порівняльного аналізу міжнародної практики (Німеччина, Австрія, Китай) зроблено висновок про ефективність моделей участі трудових колективів в управлінні компаніями через представництво в наглядових радах.

Зазначається, що в Україні питання участі працівників у наглядових радах залишається недостатньо врегульованим, що створює прогалини в системі корпоративного контролю. Автором запропоновано механізм запровадження гарантованої частки представників працівників у складі наглядових рад, що може слугувати додатковим інструментом підвищення рівня довіри до управлінських рішень, зниження внутрішніх конфліктів та сприяння довгостроковій стабільності підприємства.

Автор обґрунтовує необхідність удосконалення законодавства в напрямі формалізації участі різних груп заінтересованих осіб у корпоративному управлінні, що відповідатиме європейським стандартам та національним соціально-економічним реаліям. Доводиться, що окрім незалежних членів до складу наглядової ради необхідно обирати також працівників. Їх квота повинна залежати від величини акціонерного товариства, зокрема за критерієм кількості працюючих на підприємстві осіб.

Ключові слова: наглядова рада, акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, працівник товариства, член наглядової ради, порядок обрання.

Kravets V.I. Procedure for forming the supervisory board of a joint-stock company.

The article examines the theoretical and legal principles of forming the composition of the supervisory board of joint-stock companies, as well as their practical implementation in the context of the transformation of corporate governance in Ukraine. An analysis of the norms of current legislation, in particular the Law of Ukraine «On Joint-Stock Companies», the provisions of the Financial Sector Development Strategy, and the recommendations of international organizations that define general approaches to building an effective control system in joint-stock companies is carried out.

Special attention is paid to the category of independent directors, determining their status, functionality and limitations, as well as their role in strengthening transparency and integrity in the activities of the supervisory board. It is substantiated that the involvement of independent board members, provided that real independence is ensured, can positively affect the adoption of strategically balanced decisions and the protection of the interests of minority shareholders.

A separate section of the work is devoted to the feasibility of employee representation in the supervisory board as a means of strengthening labor sovereignty, developing social partnership and harmonizing the interests of employees and owners of capital. Based on a comparative analysis of

international practice (Germany, Austria, China), a conclusion is made about the effectiveness of models of labor participation in the management of companies through representation in supervisory boards.

It is noted that in Ukraine the issue of employee participation in supervisory boards remains insufficiently regulated, which creates gaps in the corporate control system. The author proposes a mechanism for introducing a guaranteed share of employee representatives in supervisory boards, which can serve as an additional tool for increasing the level of trust in management decisions, reducing internal conflicts and promoting the long-term stability of the enterprise.

The author justifies the need to improve legislation in the direction of formalizing the participation of various groups of stakeholders in corporate governance, which will meet European standards and national socio-economic realities. It is argued that in addition to independent members, employees should also be elected to the supervisory board. Their quota should depend on the size of the joint-stock company, in particular, on the criterion of the number of people working at the enterprise.

Key words: supervisory board, joint-stock company, limited liability company, employee of the company, member of the supervisory board, election procedure.

Постановки проблеми. Корпоративне управління є одним із факторів, що характеризує економічний розвиток країни, і перебуває у процесі постійного удосконалення з метою урахування динамічних соціально-економічних змін.

У зв'язку цим проводяться численні наукові дослідження, спрямовані на вивчення проблем корпоративного управління. Зокрема, серед них варто виділити праці спрямовані на вдосконалення системи діяльності наглядової ради на основі міжнародних стандартів та принципів, створення в економіці збалансованих механізмів діяльності наглядової ради, моделювання процесів діяльності наглядової ради, виявлення взаємозв'язку між ефективністю діяльності наглядової ради та факторами, що впливають на формування її механізмів. У зв'язку з цим, здійснення теоретико-практичних досліджень щодо вдосконалення системи оцінки ефективної діяльності наглядової ради в товариствах капіталу є актуальним питанням.

Тому **мета статті** полягає у виявленні особливостей порядку формування наглядової ради акціонерних товариств та товариств з обмеженою відповідальністю.

Стан опрацювання. Окремі аспекти правового становища наглядової ради господарських товариств досліджували такі вчені як Т.В. Блаженко, О. Блюмхардт, О.Р. Кібенко, О. Кологойда, І.В. Лукач, О.В. Нусінова, Д.І. Погрібний, І.Б. Саракун, А.В. Смітюх, О.О. Терещенко, В.В. Щербаков та інші. Однак комплексного дослідження складу наглядової ради як органу корпоративного управління не проводилося.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ч. 3 ст. 72 Закону України «Про акціонерні товариства» до складу наглядової ради обираються акціонери або особи, які представляють їхні інтереси (далі - представники акціонерів), та/або незалежні директори. Членом наглядової ради може бути лише фізична особа. Якщо звернутися до попереднього Закону України «Про акціонерні товариства» (2008р.), то в ньому було закріплено, що члени наглядової АТ обираються з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб – акціонерів (ч. 1 ст. 53 Закону «Про акціонерні товариства»). Тобто з тлумачення відповідної норми вбачалося, що до складу наглядової ради могли входити як фізичні особи, так і юридичні особи.

В юридичній літературі висловлюється думка, що членами наглядової ради можуть бути виключно фізичні особи. Однак однозначно стосовно цієї ознаки можна вести мову лише щодо незалежних членів наглядової ради. Щодо решти такої вказівки ні в Законі України «Про акціонерні товариства», ні в Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» не міститься. Застосовуючи диспозитивний метод тлумачення, можна припустити, що до складу наглядової ради також можуть обиратися і юридичні особи.

С.В. Артеменко підтримує цю точку зору, зазначаючи, що право бути обраною в члени ради акціонерного товариства повинна мати тільки фізична особа, оскільки обрання до складу ради юридичної особи призведе до необхідності визначення та призначення фізичної особи – представника такої особи, яка б представляла таку юридичну особу в засіданнях ради. Тобто в кінцевому результаті все одно участь в раді здійснюватиме фізична особа, яка є представником юридичної особи [1, с. 15].

Одне із найбільш дискусійних питань полягає в участі незалежних членів наглядової ради. І.Б. Саракун аргументує розширення складу наглядової ради за рахунок включення до нього не лише акціонерів та їх представників, а й кваліфікованих спеціалістів: економістів, фінансистів, банкірів, вчених тощо [2, с. 14]. На доцільність введення до складу наглядової ради сторонніх осіб, які не є акціонерами, також звертав увагу О. Блюмхардт [3, с. 154]. Фактично йде мова про незалежних членів наглядової ради.

Інститут незалежних директорів виступає потужним засобом забезпечення державно-управлінського впливу на процеси структурних змін у корпоративному секторі економіки [4, с. 47], реформування системи господарських організацій. Він є важливою частиною сучасної системи корпоративного управління, унікальним інструментом незалежного контролю за діяльністю менеджерів та захисту міноритарних акціонерів.

А.В. Мякий зазначав, що для створення дійсно незалежної наглядової ради доцільно і у вітчизняних товариствах включати до її складу незалежних осіб, що не представляють інтереси будь-кого з акціонерів [5]. На думку О.О. Терещенка, зацікавлені особи, що націлені на довгостроковий успіх підприємства, дедалі більше усвідомлюють необхідність залучення професіоналів та вбачають у наглядовій раді і незалежних директорах особливий ресурс якісної експертної думки, якого бракує всередині підприємства й зовнішнім консультантам [6, с. 86]. Д.І. Погрібний наголошує на доцільності запровадження інституту незалежних директорів у чинну систему управління АТ державного сектору економіки України, зокрема шляхом трансформації інституту державного представництва, який на даний момент не забезпечує належного економічного ефекту [7, с. 147].

На думку Р.С. Лукашова, до складу наглядової ради ТОВ можуть входити також і незалежні члени, а не лише учасники (засновники) товариства, і при цьому вимоги щодо них не деталізуються, а тому мають встановлюватися статутом [8, с. 101].

Детальну аргументацію на підтримку участі незалежних директорів наводить Т.В. Блаженко, зазначаючи, що до переваг варто віднести наступне: обмеження участі директорів-інсайдерів; обмеження впливу мажоритарних акціонерів корпоративних правовідносинах; врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів, а не лише окремих акціонерів; залучення іноземних інституційних інвесторів; врахування досвіду корпоративного управління інших компаній; підвищення ділової репутації компанії та підвищення фінансових показників компанії (зростання кредитного рейтингу підприємницького товариства, вища операційна та фінансова продуктивність тощо); зниження розміру винагороди посадових осіб підприємницького товариства [9, с. 62-63].

Таким чином, більшість авторів сходиться на думці про необхідність включення незалежних членів до складу наглядової ради. Хоча мають місце і певна обґрунтована критика стосовно їх участі в корпоративному управлінні товариством.

На думку А.В. Смітюха, той факт, що незалежний директор є повністю сторонньою щодо підприємства особою, не гарантує відсутність на неї впливу третіх осіб, не пов'язаних із підприємством, і немає жодних гарантій, що така особа буде діяти в інтересах заснованого на державній власності товариства, а не в інтересах третіх осіб (якими можуть виявитися, зокрема, конкуренти підприємства). Відсутність зв'язків із підприємством та незалежність від його власника жодним чином не гарантує якісного виконання обов'язків незалежним директором [10, с. 250].

О. Кологойда та О. Черненко зазначають, що ті сподівання, які покладав законодавець на запровадження наглядових рад в АТ державного сектора економіки, поки-що не реалізувались, і незалежні члени наглядових рад не забезпечили ефективнішу та прибутковішу діяльність державних підприємств [11, с. 67]. На думку О.В. Сафронової, їх присутність у наглядових радах або навіть виконавчих структурах акціонерних компаній не гарантує додержання інтересів держави як власника відповідних пакетів акцій, не дозволяє уповноваженим органам влади своєчасно і цілеспрямовано впливати на перебіг подій на ринку корпоративного контролю [12, с. 145].

Різні точки зору мають місце і стосовно участі в наглядовій раді представників акціонерів. С.В. Артеменко вважає неправильним обрання до складу наглядової ради представників акціонера, оскільки в такому разі представники, керуючись загальними засадами представництва, повинні діяти в інтересах особи, яку вони представляють, тобто окремого акціонера, але це входить в суперечність із тими цілями, для досягнення яких створюється цей орган – захист інтересів усіх акціонерів та контроль за діяльністю виконавчого органу [1, с. 15].

І навпаки О.В. Нусінова пропонує закріпити обов'язкову квоту за міноритарними акціонерами, які володіють менше 10% акцій товариства, наводячи на підтвердження відповідної тези статистику за період 2007–2011 рр., коли кількість представників акціонерів, що володіють менше ніж 10 відсотками акцій, у складі наглядової ради зменшується, і таким чином посилюючи негативну тенденцію у забезпеченні ефективності наглядової ради [13, с. 32].

Ряд вчених обґрунтовує, що у наглядовій раді мають бути представники від трудового колективу. Зокрема, такої точки зору притримуються О. Пелипенко [14] та В.В. Щербаков [15, с. 734].

Включення працівників до структур управління товариством відображає ширший підхід до врахування більшого кола зацікавлених сторін, визнаючи пріоритетною роль різних груп, а не лише акціонерів. Тобто в тих системах права (Китай, Німеччина тощо), де закріплена обов'язкова участь працівників у корпоративному правлінні, функція захисту інтересів не обмежується лише виключно інтересами акціонерів. Вагоме значення має соціальна складова господарської діяльності това-

риства, зокрема врахування інтересів працівників компанії. На практиці такий підхід демонструє достатньо високу ефективність. Економіки Німеччини, Китаю відносяться до тих, які демонструють хороші показники економічного зростання, а також витривалості в часи економічних криз.

До прикладу, у ФРН для акціонерних товариств із кількістю працівників понад 2000 осіб встановлений принцип рівного представництва в наглядових радах, а інша пропорція на користь акціонерів (2/3 членів наглядової ради обирають акціонери) на менш великих підприємствах з кількістю працівників понад 1000 осіб (за винятком гірничодобувної і металургійної промисловості з кількістю працівників понад 1000, де гарантується не тільки рівне представництво в наглядових радах, але і включення до складу правління директора від найманих робітників).

Клаус Хопт серед переваг участі працівників АТ у порівнянні з незалежними директорами наводить такі: 1) внутрішньо-підприємницький ефект; працівники більш мотивовані у порівнянні з незалежними директорами, оскільки відносяться до справ компанії як до «свого», в той час як для незалежних директорів – це виключно ділові відносини без заглиблення у корпоративні та інші зв'язки, які склалися в компанії. До того ж представництво працівників компанії у наглядовій раді здійснюється, як правило, через представників обраних за участю профспілкових органів. Таким чином, мотивація згаданих осіб обумовлюється не лише матеріальними благами, але й можливістю досягти кращих кар'єрних успіхів через якісне та добросовісне представництво трудового колективу в наглядовій раді; 2) ефект на фондовому ринку та економіку в цілому; участь працівників у наглядовій раді сприяє взаєморозумінню між акціонерами-власниками засобів виробництва та найманими працівниками, які на них працюють. Такий діалог у свою чергу зменшує ризик виникнення страйків тощо; 3) соціальний ефект; відчуття того, що працівники беруть участь в управлінні підприємством чинить позитивний соціальний ефект на суспільні відносини в цілому [16]; 4) працівники в наглядовій раді більше дбають про те, щоб прибуток компанії розподілявся в тому числі на підвищення заробітних плат працівників компанії, розширення виробництва (а відповідно і збільшення кількості необхідних робочих місць) і не був направлений виключно на виплату дивідендів. Таким чином, участь працівників відчутна не лише на рівні компанії, а на своєму мікрорівні впливає на покращення соціально-економічної ситуації в державі в цілому.

Часто характер оцінки ролі співучасті працівників в корпоративному управлінні залежить від того, представники якої галузі науки дають відповідну оцінку. Зокрема, при оцінці ролі співуправління в Німеччині представники соціологічної науки акцентують увагу на внеску співуправління у пошуку компромісних рішень у процесі реорганізації східнонімецьких компаній (колишньої Німецької Демократичної Республіки) [17, с. 163] та допомогу в уникненні типових для інших країн пострадянського правового простору та країн Варшавського договору страйків, та загального несприйняття приходу капіталу з ФРН.

Однак представники економічної науки, як критики запровадження принципу співуправління, наголошують на тому, що існують значні недоліки у зв'язку з присутністю найманих працівників у наглядовій раді, такі як: 1) уповільнення процесу прийняття рішень; 2) менша готовність погодитися на реструктуризацію товариства, яка має наслідки для працівників (скорочення кількості, зниження заробітної плати, переміщення виробництв в іншу місцевість); 3) відсутність відкритості та пошуку компромісу в процесі злиття та поглинання, особливо, якщо інвестором є іноземна компанія; 4) небажання голосування за обрання до складу виконавчого органу тих кандидатур, які мають досвід реструктуризації та інвестицій за кордоном, внаслідок побоювання застосування аналогічної практики до товариства і відповідного зменшення штату найманих працівників [18, с. 231]. Відзначається, що на працівника компанії значно легше чинити вплив (безпосереднє підпорядкування згідно з трудовими обов'язками), а ніж на незалежну особу незалежного директора: 1) ризик втрати робочого місця за умови вищого рівня безробіття в Україні зумовлює вищий рівень залежності та цілком закономірно знижує незаангажованість працівників, можливість їх об'єктивної оцінки економічних процесів, що відбуваються на підприємстві [9, с. 71–73]; 2) вплив профспілкових комітетів робітників, здатність профспілок належно захищати їх інтереси на сьогодні можна ставити під сумнів, оскільки в переважній більшості профспілкове представництво на підприємствах має декларативний характер без реального впливу на органи управління підприємств; 3) рівень соціальної відповідальності окремого працівника, його здатність поставити інтереси трудового колективу вище своїх власних теж варто поставити під сумнів.

Висновки. Таким чином, питання складу та порядку формування наглядової ради акціонерного товариства залишається дискусійним. Вважаємо, що окрім незалежних членів до складу наглядової ради необхідно обирати також працівників з метою врахування інтересів не лише акціонерів, але й інших груп зацікавлених осіб.

Квота працівників повинна залежати від величини акціонерного товариства, зокрема за критерієм кількості працюючих на підприємстві осіб. Доречною також є участь представників проф-

спілки, оскільки останні менш залежні від правління товариства, а тому здатні приймати об'єктивні незалежні рішення.

Імплементация норми про співуправління представників трудового колективу наблизить українське корпоративне право до стандартів права компаній ЄС та сприятиме утвердженню соціально орієнтованої моделі корпоративного права України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Артеменко С.В. Цивільно-правові проблеми управління акціонерним товариством: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.03. 23 с.
2. Саракун І.Б. Здійснення корпоративних прав учасниками (засновниками) господарських товариств (цивільно-правовий аспект): автореф. Дис.. канд. юрид. наук: 12.00.03. 2008. 20 с.
3. Блюмхардт О. Органи акціонерного товариства (порівняльно-правове дослідження): Дис. канд. юрид. наук: 12.00.04. Київ. 2002. 225 с.
4. Анікіна Г.В. Позасудовий захист корпоративних прав міноритарних акціонерів за правом України та Європейського Союзу. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 3. С. 44–50.
5. Мягкий А.В. Корпоративне управління за законодавством України. Дис. канд. юрид. наук. К., 2017. 320 с.
6. Терещенко О.О., Алексін Г.О. Роль інститутів наглядової ради та незалежного директора в максимізації вартості компанії. *Фінанси України*. Вип. 9. 2019. С. 81–93.
7. Погрібний Д.І. Корпоративні права держави: поняття, підстави виникнення, механізм реалізації: монографія. Х. 2009. 168 с.
8. Лукашов Р.С. Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю як суб'єкти цивільного права. Дис. канд. юрид. наук. Тернопіль, 2020. 223 с.
9. Блаженко Т.В. Правовий статус незалежного члена (незалежного невиконавчого директора) наглядової ради (ради директорів) в акціонерному товаристві. Дис. канд. юрид. наук. 2025. 228 с.
10. Смітюх А.В. Незалежні директори (незалежні члени наглядових рад) та публічні інтереси. *Політико-правова доктрина державного суверенітету в умовах глобалізації: мат. Міжнар. наук.-практич. конференція*. 26 жовт. м. Одеса. 2018 р. 2018. С. 248–251.
11. Кологойда О., Черненко О. Правовий статус незалежних членів наглядових рад державних підприємств. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 62–69.
12. Сафронова О.М. Розвиток інституційних засад державного представництва в органах управління акціонерних товариств України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. № 1. С. 139–146.
13. Нусінова О.В., Лебідь І.О. Особливості функціонування наглядової ради акціонерного товариства. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2013. Вип. 24. С. 30–33.
14. Пелипенко О. Формування наглядової ради акціонерного товариства. *Офіційний сайт Юридичної компанії Інюрполіс*. URL: <http://www.ilf-ua.com/ua/publications/articles/formuvannyanaglyadovoyiradyakcionernogotovaristva>.
15. Щербаков В.В. Правове положення посадових осіб органів акціонерного товариства залежно від їх розміру. *Вісник Донецького національного університету. Сер. Економіка і Право*. 2010. Вип. 2. С. 733–738.
16. Klaus J. Hopt, Paul L. Davies, Corporate Boards in Europe – Accountability and Convergence. *American Journal of Comparative Law*. 61. 2013.
17. Codetermination: A Sociopolitical Model with Governance Externalities, in: M.M. Blair/M.J. Roe, eds., *Employees and Corporate Governance*, Washington D.C. 1999, p. 163.
18. Pistor K. Corporate Governance durch Mitbestimmung und Arbeitsmärkte, in: P. Hommelhoff/K.J. Hopt/A. v. Werder, eds., *Handbuch Corporate Governance*, 2d ed., Cologne 2009, p. 231.