

УДК 347.168

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.1.36>

ОРГАНИ КОНТРОЛЮ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

Кернякевич-Танасійчук Ю.В.,
професор, доктор юридичних наук,
завідувач кафедри судочинства
НН юридичний інститут
Карпатський національний університет ім. В. Стефаника
ORCID: 0000-0002-9165-2818

Кернякевич-Танасійчук Ю.В. Органи контролю в корпоративному управлінні.

У статті досліджено систему органів корпоративного контролю в товариствах капіталу в контексті розвитку сучасного корпоративного управління та реформування корпоративного законодавства України. Актуальність теми зумовлена зростанням масштабів господарської діяльності, ускладненням організаційних структур компаній, підвищенням вимог до прозорості й підзвітності діяльності органів управління, а також недостатньою ефективністю державного нагляду й поширеністю корпоративних зловживань. Метою дослідження є визначення системи органів корпоративного контролю та з'ясування їх ролі в організації нагляду і моніторингу діяльності товариства.

Проаналізовано еволюцію підходів до здійснення контролю в товариствах капіталу, зокрема перехід від ревізійних органів до моделей, заснованих на функціонуванні наглядової ради, ради директорів, служби внутрішнього аудиту та спеціалізованих органів комплаєнс-контролю. Обґрунтовано ключову роль наглядової ради як центрального елементу системи корпоративного контролю, покликаною забезпечувати баланс між інтересами акціонерів і ефективністю управління, запобігати зловживанням менеджменту та здійснювати стратегічний нагляд за діяльністю виконавчих органів. Розкрито особливості ради директорів у межах однорівневої моделі корпоративного управління, у якій поєднуються виконавчі та контрольні функції, а також значення незалежних невиконавчих директорів у забезпеченні прозорості та підзвітності.

Окрему увагу приділено службі внутрішнього аудиту як обов'язковому елементу системи контролю, що здійснює незалежну оцінку ефективності управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління, сприяє захисту інтересів акціонерів і підвищенню фінансової дисципліни. Досліджено специфіку комплаєнс-служби як особливого органу контролю у фінансовому секторі, насамперед у банках, її правовий статус, компетенцію та особливості призначення з урахуванням регуляторних вимог Національного банку України.

Зроблено висновок, що сучасна система органів корпоративного контролю в товариствах капіталу включає наглядову раду або раду директорів (залежно від обраної моделі корпоративного управління), службу внутрішнього аудиту та, для окремих суб'єктів фінансового сектору, комплаєнс-службу. Така система забезпечує комплексний нагляд за діяльністю органів управління і посадових осіб, сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління, запобіганню зловживанням та удосконаленню правозастосовної практики.

Ключові слова: органи контролю, корпоративне управління, корпоративне право, корпоративні правовідносини, товариство, наглядова рада, рада директорів.

Kernyakevych-Tanasiychuk Y.V. Control bodies in corporate governance.

The article examines the system of corporate control bodies in capital companies in the context of the development of modern corporate governance and reform of corporate legislation in Ukraine. The relevance of the topic is due to the growth of the scale of economic activity, the complexity of the organizational structures of companies, increased requirements for transparency and accountability of the activities of management bodies, as well as the insufficient effectiveness of state supervision and the prevalence of corporate abuses. The purpose of the study is to determine the system of corporate control bodies and clarify their role in organizing supervision and monitoring of the company's activities.

The evolution of approaches to exercising control in capital companies is analyzed, in particular, the transition from audit bodies to models based on the functioning of the supervisory board, board of directors, internal audit service and specialized compliance control bodies. The key role of the supervisory board as a central element of the corporate control system, designed to ensure a balance between the interests of shareholders and the efficiency of management, prevent management abuse and exercise strategic supervision over the activities of executive bodies, is substantiated. The features

of the board of directors within the framework of a one-tier model of corporate governance, which combines executive and control functions, as well as the importance of independent non-executive directors in ensuring transparency and accountability, are revealed.

Special attention is paid to the internal audit service as a mandatory element of the control system, which independently assesses the effectiveness of risk management, internal control and corporate governance, contributes to the protection of shareholders' interests and increasing financial discipline. The specifics of the compliance service as a special control body in the financial sector, primarily in banks, are studied, its legal status, competence and features of appointment, taking into account the regulatory requirements of the National Bank of Ukraine.

It is concluded that the modern system of corporate control bodies in capital companies includes a supervisory board or a board of directors (depending on the chosen model of corporate governance), an internal audit service and, for individual entities of the financial sector, a compliance service. Such a system provides comprehensive supervision over the activities of management bodies and officials, contributes to increasing the efficiency of corporate governance, preventing abuse and improving law enforcement practice.

Key words: control bodies, corporate governance, corporate law, corporate legal relations, company, supervisory board, board of directors.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку корпоративних відносин особливого значення набуває формування ефективної системи контролю в органах управління товариствами. Посилення ролі корпоративного управління зумовлене зростанням масштабів господарської діяльності, ускладненням організаційних структур компаній та підвищенням вимог до прозорості й підзвітності їх функціонування. Недостатня ефективність державного контролю та поширеність корпоративних зловживань актуалізують необхідність розвитку внутрішніх механізмів нагляду за діяльністю виконавчих органів і посадових осіб. У процесі реформування корпоративного законодавства України відбувається трансформація традиційних підходів до контролю та формування відповідної системи органів товариства, які забезпечують дану функцію.

У зв'язку з вище зазначеним постає потреба в комплексному науковому осмисленні системи органів корпоративного контролю в товариствах капіталу. Дослідження цієї проблематики має важливе значення для вдосконалення корпоративного управління, правозастосовної практики та подальшого розвитку корпоративного законодавства України.

Стан опрацювання. Окремі аспекти правового регулювання діяльності органів корпоративного контролю були предметом досліджень таких вчених як О.А. Беляневич, Т.В. Блаженко, О. Гаргонич, О.Р. Кібенко, О.Р. Ковалишин, В.І. Кравець, О.В. Переверзев, Ю.Ю. Попов, А.В. Смітюх, І.В. Спасибо-Фатеева, В.В. Щербаков та інші. Однак комплексного аналізу системи органів нагляду не здійснювалося.

Тому **мета дослідження** полягає у встановленні системи органів корпоративного контролю та з'ясуванні їх ролі в організації нагляду та моніторингу господарської діяльності товариства.

Виклад основного матеріалу. Корпоративне управління – це сукупність механізмів, процедур та інститутів, за допомогою яких здійснюється керівництво та контроль за діяльністю корпорації, прийняття стратегічних рішень і моніторинг їх виконання органами управління. В літературі неодноразово акцентувалося на необхідності налагодження дієвого контролю за діяльністю виконавчих органів управління АТ та посадових осіб, що входять до їх складу, а також недостатності заходів державного контролю для запобігання зловживань через їхній масовий характер та корупцію. При цьому підкреслювалась необхідність встановлення системи внутрішнього контролю за безпосередніми керівниками АТ [1, с. 8]. З метою забезпечення ефективного управління товариством, зокрема пропонувалося створити збалансований механізм прийняття рішень в межах встановлених законодавством та локальними актами товариства повноважень органу, поточного контролю за їх виконанням та відповідальності у випадку порушень, що призвели до настання збитків товариства [2, с. 38].

Система органів нагляду не є статичною та змінюється у відповідності з тими викликами та тенденціями, які мають місце в економіці держави. За раніше чинним законодавством єдиним органом контролю в товариствах капіталу була ревізійна комісія. Перевірки фінансової діяльності товариства здійснювалися державними податковими інспекціями, іншими державними органами у межах їх компетенції, *ревізійними органами товариства* та аудиторськими організаціями (ч. 1 ст. 17 Закону України «Про господарські товариства») [3]. Контроль за фінансово-господарською діяльністю правління акціонерного товариства провадився ревізійною комісією, яка обирається з числа акціонерів (ч. 1 ст. 49 Закону). Аналогічно функція контролю за діяльністю дирекції (директора) покладалася на ревізійну комісію і в товаристві з обмеженою відповідальністю (ч. 1 ст. 63 Закону).

Однак з оновленням корпоративного законодавства ревізійні органи втратили своє значення. У вітчизняному корпоративному праві утвердився типовий для країн ринкової економіки підхід, у відповідності з яким контроль здійснюється наглядовою радою (радою директорів) та аудиторською службою.

Наглядова рада. Наглядова рада є ключовим органом корпоративного контролю. Її основним завданням є моніторинг прийняття рішень виконавчим органом, їх відповідність дійсним інтересам компанії, запобігання неправомірному тиску на виконавчий орган.

Для інвесторів, зокрема іноземних, утвердження ключової ролі наглядової ради в структурі управління компанією – частина правової традиції та корпоративної культури, найприйнятніший та найефективніший інструмент контролю за менеджментом в умовах географічної віддаленості, мовних і культурних бар'єрів [4, с. 259].

Обов'язковість створення наглядової ради залежить від низки факторів, таких як структура корпоративної власності, величини підприємства, сфери народного господарства. На думку В.В. Щербакова, імперативне визначення механізму корпоративного управління та відповідне імперативне закріплення наглядової ради в системі органів управління доцільно застосовувати лише щодо великих АТ, залишаючи щодо середніх та малих АТ простір диспозитивного та рекомендаційного регулювання. Тому, з урахуванням наведеного вище зарубіжного досвіду, автор обґрунтовує необхідність обов'язкового створення наглядової ради лише у великих АТ з урахуванням інших пропозицій щодо складу такої ради та її компетенції, а щодо малих та середніх АТ передбачити відповідне диспозитивне регулювання [5, с. 57-58].

Стосовно вдосконалення діяльності наглядових рад пропонується також: 1) узгодити міжнародні принципи корпоративного управління, норми законодавства та внутрішні документи для усунення неточностей та суперечностей; розробити типові статuti акціонерних товариств, типові положення про корпоративного секретаря, про інформаційну політику тощо; 2) закріпити на законодавчому рівні не тільки кількісний склад незалежних директорів, але й представників міноритарних акціонерів, працівників, фахівців приватного сектора, науковців та іноземних експертів; 3) визначити на законодавчому рівні необхідність створення комітетів для розподілу обов'язків, наявності персональної відповідальності директорів; 4) запровадити механізми розкриття особистої інформації про директорів наглядової ради, дані про обсяг їх винагород і політику визначення обсягу винагород для підвищення відкритості та прозорості товариств; 5) запровадити чіткі критерії відбору кандидатів у члени наглядової ради для дотримання високої ефективності їх діяльності [6, с. 477].

Окрім того, мають місце пропозиції щодо удосконалення процедури проведення засідань ради. А.В. Смітюх вважає доцільним доповнити диспозитивними положеннями про процедуру скликання засідання наглядової ради та формування його порядку денного з інформуванням членів наглядової ради за допомогою погоджених засобів електронної комунікації за тиждень до проведення засідання про час, місце, порядок денний засідання з наданням інформації, матеріалів, необхідних для розгляду питань порядку денного та проектів документів, що виносяться на обговорення, а також закріпити право членів наглядової ради вносити пропозиції до порядку денного засідання наглядової ради [7, с. 131-132].

Таким чином, наглядова рада виступає центральним елементом системи корпоративного контролю, покликаним забезпечити баланс між інтересами акціонерів та ефективністю управління товариством. Удосконалення її правового статусу, складу, процедури діяльності повинно відбуватися з урахуванням національної правової традиції.

Рада директорів. Рада директорів є відносно новим елементом системи управління та контролю одночасно. Можливість її запровадження закріплена Законом України «Про акціонерні товариства» (2022р.) [8], одночасно із запровадженням альтернативи між однорівневою та дворівневою моделями корпоративного управління.

У відповідності з легальною дефініцією рада директорів є колегіальним виконавчим органом, що здійснює поточне керівництво товариством. Однак її особливість полягає в тому, що поряд з виконавчими функціями вона поєднує також контрольні, оскільки наглядова рада, як окремий орган, не створюється.

Функції управління ризиками та контролю за діяльністю виконавчих директорів і товариства загалом покладаються на невиконавчих директорів, зокрема на незалежних невиконавчих директорів, які не залучені до оперативного управління та не перебувають у відносинах підпорядкування з менеджментом. Саме завдяки такому статусу вони здатні здійснювати об'єктивний і неупереджений нагляд за діяльністю органів управління, оцінювати управлінські рішення з позиції довгострокових інтересів товариства та всіх груп стейкхолдерів, а також забезпечувати баланс між інтересами акціонерів, керівництва та інших учасників корпоративних відносин. Незалежні невиконавчі директори відіграють провідну роль у протидії зловживанням з боку менеджменту,

запобіганні конфліктам інтересів і підвищенні рівня прозорості та підзвітності діяльності підприємства.

На відміну від виконавчих директорів, які безпосередньо здійснюють поточне керівництво та відповідають за оперативну діяльність підприємства, невиконавчі директори зосереджуються на наглядових і контрольних функціях стратегічного характеру. До їх повноважень належить, зокрема, контроль за фінансовими потоками, оцінка ефективності системи управління ризиками, участь у формуванні та роботі комітетів ради, стратегічне консультування щодо розвитку товариства, а також забезпечення дотримання вимог законодавства, політики корпоративного комплаєнсу та принципів належного управління. Реалізація цих функцій сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри інвесторів та інших заінтересованих осіб, а також формуванню ефективної, прозорої та відповідальної системи управління підприємством.

Служба внутрішнього аудиту. Незалежно від системи корпоративного управління (однорівнева чи дворівнева) обов'язковим елементом контролю в АТ є служба внутрішнього аудиту. Необхідність її функціонування обумовлена тим, що вища ланка управління (наглядова рада, рада директорів) не займається безпосереднім контролем щоденної фінансової діяльності товариства. Система бухгалтерського обліку не забезпечує повної інформації, необхідної для своєчасного прийняття рішень, а керівники структурних підрозділів та окремі фахівці не завжди володіють відповідними знаннями і досвідом ухвалення рішень, які мають важливе значення для підприємства [9, с. 41]. У зв'язку з цим для акціонерних товариств передбачено створення підрозділу, який здійснює аудит діяльності товариства.

Відповідно до ч. 1 ст. 109 Закону України «Про акціонерні товариства» перевірка фінансово-господарської діяльності за результатами фінансового року здійснюється суб'єктом аудиторської діяльності та службою внутрішнього аудиту (внутрішнім аудитором). Таким чином, служба внутрішнього аудиту також відноситься до органів корпоративного контролю.

З метою забезпечення діяльності комітету з питань аудиту наглядова рада приймає рішення про запровадження в товаристві посади внутрішнього аудитора (утворення служби внутрішнього аудиту), основне завдання якого полягає в незалежній оцінці ефективності управління ризиками, системи внутрішнього контролю та корпоративного управління. Служба внутрішнього аудиту сприяє захисту інтересів акціонерів шляхом виявлення порушень, неефективного використання ресурсів і потенційних загроз діяльності товариства. До її компетенції належить перевірка фінансово-господарських операцій, дотримання внутрішніх політик, процедур та вимог законодавства. Внутрішній аудит також оцінює надійність інформаційних систем і процесів формування фінансової та управлінської звітності. Важливою функцією служби є надання рекомендацій органам управління щодо вдосконалення фінансових аспектів бізнес-процесів та підвищення фінансових показників ефективності діяльності товариства.

Комплаєнс-служба. Вище було наведено органи контролю, які є спільними для всіх акціонерних товариств незалежно від структури корпоративної власності та виду господарської діяльності. Поряд з тим спеціальним законодавством передбачено певні додаткові органи контролю для окремих видів суб'єктів господарювання. Зокрема, посилені вимоги ставляться до корпоративного нагляду в банках.

Обов'язковим елементом системи органів контролю є комплаєнс-служба банку (головний комплаєнс-менеджер). До її компетенції, як правило, належить контроль за дотриманням засад прозорості, недискримінації посадових осіб та працівників структурних підрозділів банку. Головний комплаєнс-менеджер – це посадова особа банку, відповідальна за здійснення контролю за дотриманням норм комплаєнсу (абз. 5-3 п. 3 Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах) [10].

У відповідності із Законом України «Про банки і банківську діяльність» головний комплаєнс-менеджер поряд з іншими посадовими особами такими як керівники банку, головний ризик-менеджер, керівник підрозділу внутрішнього аудиту та особи, які мають істотну участь у банку, зобов'язані протягом усього часу, упродовж якого вони зберігають свій статус або мають істотну участь у банку, відповідати вимогам цього Закону, інших законів України та нормативно-правових актів Національного банку України.

Варто відзначити, що порядок призначення головного комплаєнс-менеджера дещо відрізняється від решти посадових осіб органів контролю. Якщо процедура призначення (обрання) останніх є повністю автономною – тобто залежить виключно від волі учасників (акціонерів), то особливістю вступу на посаду головного комплаєнс-менеджера полягає в тому, що попри рішення учасників необхідним є відповідне погодження Національним банком України.

Організаційна структура та компетенція комплаєнс-контролю варіюється в залежності від величини банку, його основних бенефіціарів, структури послуг, які надаються банком. Однак зага-

лом його функції зводяться до наступного: 1) подання звітів щодо комплаєнс-ризиків раді банку, комітету з управління ризиками та правління з урахуванням вимог положення; 2) забезпечення координації роботи з питань управління комплаєнс-ризиком між структурними підрозділами банку; 3) інформування ради, комітету з управління ризиками, правління банку про надмірні ризики; 4) повідомлення НБУ про підтвержені факти неприйнятної поведінки в банку/порушення в його діяльності та конфлікти інтересів, що виникли в банку, якщо його радою не були застосовані заходи, що забезпечили їх усунення.

Висновки. 1. Таким чином, органами корпоративного контролю в товариствах капіталу є наглядова рада, рада директорів, аудиторська служба, комплаєнс-служба. При цьому наглядова рада та рада директорів здійснюють загальний нагляд за діяльністю органів товариства та їх посадових осіб в залежності від обраної системи корпоративного управління.

2. Служба внутрішнього аудиту провадить виключно контроль (перевірку) фінансово-господарської діяльності товариства. Комплаєнс-служба є особливим органом контролю, який утворюється виключно в структурі органів суб'єктів господарювання фінансового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Переверзев О.М. Господарсько-правове забезпечення корпоративного контролю в акціонерних товариствах: Автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.04. Донецьк, 2004. 20 с.
2. Молякко О.М. Проблеми відповідальності органів управління господарських товариств. *Вісник Одеського національного університету*. №32. 2011. С. 34–40.
3. Про господарські товариства: Закон України № 1576-XII від 19 вересня 1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/ed19910919>.
4. Попов Ю.Ю. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»: наук.-практ. коментар. Київ, 2019. 392 с.
5. Щербаков В.В. Диференціація правового положення органів акціонерних товариств. Дис. канд. юрид. наук. 2011. 142 с.
6. Харченко Н.В. Ефективність наглядової ради промислових підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Бізнесінформ*. № 12. 2014. С. 473–478.
7. Смітюх А.В. Щодо застосування аналогії закону до відносин із скликання та проведення засідань наглядових рад АТ. *Рекодифікація Цивільного Кодексу України: перспективи правового регулювання корпоративних відносин: Збірник наукових праць за матеріалами XIX Міжнародної науково-практичної конференції (24 вересня 2021 року, м. Івано-Франківськ)*. С. 131–134.
8. Про акціонерні товариства: Закон України №2465-IX від 27 липня 2022 р. *Відомості Верховної Ради*. 2023. № 18-19. ст. 81.
9. Чуєнков А.Є. Сутність та організація служби внутрішнього аудиту. *Економічний часопис-XXI*. №7-8. 2010. С. 38–42.
10. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 1.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

Дата першого надходження рукопису до видання: 10.01.2026
Дата прийняття до друку рукопису після рецензування: 26.01.2026
Дата публікації: 2.02.2026