

## **1.8. Корпоративне управління в інноваційних малих та середніх підприємствах**

---

---

Аналіз корпоративного сектору вітчизняної економіки на сучасному етапі свідчить, що провідна інституційна роль відводиться, головним чином, акціонерним товариствам і товариствам з обмеженою відповідальністю як найпоширенішим організаційно-правовим формам здійснення господарської діяльності. Загальновідомо, що найбільш поширеною організаційно-правовою формою малих та середніх підприємств (далі – МСП) в Україні є товариства з обмеженою відповідальністю.

Наразі в Україні суб'єкти інноваційної діяльності можуть існувати як самостійні юридичні особи, утворювати групи юридичних осіб, які діють на основі договору про спільну діяльність, наприклад, технопарки, а також у якості фізичних осіб-підприємців. Особливої уваги заслуговує операційна діяльність юридичних осіб у сфері інноваційної діяльності, оскільки такі особи цілеспрямовано створюються з метою акумуляції капіталу та його спрямування для досягнення статутних цілей товариств.

Вагомим зрушенням у процесі реформування та оновлення вітчизняного законодавства про господарські товариства є набрання чинності Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який є визначним нормативно-правовим актом у сфері правового регулювання діяльності МСП. Вказаний закон детально регламентує правові засади діяльності та принципи корпоративного управління у товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю.

МСП є рушійною силою розвитку та впровадження інновацій, отже, законодавче забезпечення їх діяльності безпосередньо впливає на можливості та перспективи розвитку інноваційного суспільства в Україні.

Не можна не погодитись з тим, що розвиток системи корпоративного управління останнім часом є основним трендом в економіці

України. Ці процеси супроводжуються масштабними інноваціями в українському корпоративному законодавстві.

Разом з цим законодавча регламентація торкнулась і питання щодо виокремлення малих та середніх підприємств. Так, Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень від 05.10.2017 № 2164-VIII внесено кардинальні зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», якими додано класифікацію підприємств (крім бюджетних установ). Відтепер усі підприємства можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв: балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 50 осіб.

Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв: балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро; середня кількість працівників – до 250 осіб.

У Європейському Союзі фірми, які мають більше 250 працівників або чий річний оборот перевищує 50 мільйонів євро, вважаються вже великими підприємствами. Фірми, які ці показники не перевищують, потрапляють під визначення малих та середніх підприємств.

Слід звернути увагу, що загальноприйняті принципи та стандарти корпоративного управління поступово впроваджуються в МСП. Це стає важливою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності, ключовим фактором, від якого залежить інвестиційний клімат в країні, ступінь захищеності прав інвесторів, ефективність діяльності товариств загалом. Разом з тим рівень якості корпоративного управ-

ління в більшості з них залишається доволі низьким, чим безперечно створюються перешкоди для їх подальшого розвитку. Про це свідчать, зокрема, дані щодо кількості корпоративних спорів – щорічно у господарських судах розглядається близько тисячі таких справ, причому до апеляційної інстанції потрапляє кожна друга справа, а до касаційної – кожна третя.

Захист прав та законних інтересів учасників господарських товариств, встановлення ефективних і зрозумілих інструментів управління товариствами є запорукою ефективного розвитку МСП. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» встановлює декілька новел у діяльності товариств, які безпосередньо впливають на ефективність корпоративного управління.

По-перше, законом встановлюється можливість укладання засновниками товариства корпоративного договору. Згідно ст. 7 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» договір, за яким учасники товариства зобов'язуються реалізувати свої права та повноваження певним чином або утримуватися від їх реалізації, є безвідплатним і вчиняється в письмовій формі.

Укладення корпоративного договору між учасниками товариств відповідає загальноприйнятим у світі стандартам корпоративного управління. Корпоративний договір є ефективним інструментом корпоративного управління, що дозволяє учасникам впливати на ключові питання діяльності товариства та гарантує можливість кожного інвестора в будь-який момент вийти зі складу товариства, повернути свою інвестицію та прибуток від неї. У корпоративному договорі можуть бути передбачені обов'язки щодо голосування учасників на загальних зборах у певний спосіб, погоджувати придбання або відчуження частки за заздалегідь визначеною ціною, утримуватися від відчуження часток до настання визначених у договорі обставин, вчиняти інші дії, пов'язані з управлінням товариством з обмеженою відповідальністю, його припиненням або виділом з нього нової юридичної особи. Отже, укладення корпоративних договорів дозволяє учасникам встановлювати правила створення, діяльності та перспективного розвитку товариства.

По-друге, вказаним законом встановлюється можливість не створювати у товаристві ревізійну комісію та утворювати у товаристві наглядову раду із залученням до неї незалежних членів.

По-третє, Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» передбачає отримання згоди загальних зборів чи наглядової ради на укладення виконавчим органом значних правочинів та правочинів із заінтересованістю. Разом з цим вказаним законом встановлюються випадки і порядок прийняття рішень з питань порядку денного загальних зборів трьома чвертями голосів усіх учасників товариства або одностайно всіма учасниками товариства. Наприклад, питання щодо затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника, перерозподілу часток між учасниками товариства, створення інших органів товариства, прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника вирішуються шляхом одностайного голосування всіма учасниками товариства.

Поряд з наведеними кардинальними змінами у корпоративному управлінні МСП прийнятий закон визначає низку правил корпоративного управління, зокрема щодо порядку та строків скликання загальних зборів, заочного голосування, прийняття рішень шляхом опитування, процедур створення і проведення засідань колегіального виконавчого органу товариства, умов відповідальності членів органів товариства, порядку та умови зберігання документів товариства, переліку документів, які в обов'язковому порядку мають надаватися на вимогу учасників господарського товариства тощо.

Таким чином, за допомогою прийняття Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» у правовому регулюванні корпоративного управління МСП в Україні здійснено прорив, який наближає вітчизняні засади управління товариствами до найкращих світових практик корпоративного управління. Вважається, що детальна регламентація корпоративних процедур в господарських товариствах на рівні закону надасть можливість збільшити інвестиційний потенціал малих та середніх підприємств в Україні.

Практика діяльності вітчизняних МСП у сфері інноваційної діяльності вказує, що засади корпоративного управління у таких това-

риствах зазвичай базуються, зважаючи на органи управління товариства, яких, як відомо, є декілька: вищий орган (збори учасників), виконавчий орган (одноосібній чи колективний), наглядова рада та контролюючий орган (ревізійна комісія). А от що стосується взаємодії цих органів, то існує досить складний і часто унікальний для кожного товариства механізм, що ґрунтується головним чином на повноваженнях названих органів.

Господарська діяльність більшості суб'єктів інноваційного бізнесу в сучасних умовах не може здійснюватись без належного корпоративного управління. Управління є важливим елементом, необхідним для ефективного функціонування і розвитку як невеликого товариства, так і економічної системи акціонерного товариства або держави в цілому. Від того, наскільки правильно побудована система управління товариством з обмеженою або додатковою відповідальністю, багато в чому залежить контроль учасників такого товариства над процесом його діяльності, та, як наслідок, досягнення поставлених перед товариством цілей. Традиційно моделі корпоративного управління розглядають у призмі діяльності акціонерних товариств. Однак за умови уніфікації як правових, так й економічних моделей у господарській діяльності, проблематику застосування моделей корпоративного управління слід застосовувати й у регулюванні діяльності товариств з обмеженою і додатковою відповідальністю. Актуальність питання побудови вітчизняної системи корпоративного управління в малих та середніх підприємствах, які здійснюють інноваційну діяльність, обумовлюється, по-перше, необхідністю залучення українськими суб'єктами інноваційної діяльності інвестицій та організації ефективного управління капіталом, по-друге, підвищенням привабливості українських інноваційних проектів для інвестування, по-третє, вимогами чинного законодавства, яке зараз суттєво реформується.

Враховуючи розбудову ринку інновацій в Україні, правові питання корпоративного контролю та управління українських компаній, що здійснюють інноваційну діяльність становляться дедалі актуальнішими та не можуть залишатись поза увагою наукових досліджень.

Правовим проблемам управління в корпораціях та компаніях присвячені праці багатьох вітчизняних учених, зокрема Ю. М. Жорнокуя, Д. В. Задихайла, О. Р. Кібенко, В. М. Кравчука, І. В. Лукач, В. В. Луця, О. П. Подцерковного, І. В. Спасибо-Фатєєвої, В. С. Щербини та інших. Незважаючи на значний обсяг наукового доробку з вказаної проблематики, питання формування ефективної моделі корпоративного управління в інноваційному суспільстві України не втрачають своєї актуальності.

Дослідження проблем корпоративного управління неможливе без окреслення розуміння поняття управління в системі корпоративних правовідносин, оскільки до цього часу в науковій літературі точаться дискусії стосовно остаточного розуміння поняття корпоративного управління. У цьому сенсі можна погодитись із думкою С. Д. Могілевського, який визначає управління товариством з обмеженою відповідальністю як комплекс дій, необхідних для формування та досягнення цілей товариства, включаючи планування, організацію, координацію та контроль, що здійснюються органами товариства<sup>1</sup>. Сукупність дій, які створюють процес управління є визначальною при оцінці можливостей та передумов для розбудови товариства. Досить слушною є думка І. С. Шиткіної про те, що система корпоративного управління дозволяє виявляти і зупиняти випадки неефективності діяльності організації на більш ранніх етапах цієї діяльності, забезпечуючи цим суттєву економію ресурсів<sup>2</sup>.

Варто зауважити, що Міжнародна фінансова корпорація, яка входить до структури Світового банку визначає корпоративне управління як систему взаємодії, що відображає баланс інтересів органів управління, акціонерів та зацікавлених осіб, та спрямована на отримання прибутку у відповідності до чинного законодавства та з урахуванням міжнародних стандартів<sup>3</sup>. Аналіз наукової юридичної літератури свід-

---

<sup>1</sup> Могілевський С. Д. Органи управління господарськими товариствами: монографія. Москва: Правовий аспект, 2001. 360 с. С. 97

<sup>2</sup> Шиткіна І. С. Корпоративне право: підручник. Москва: Волтерс Клувер, 2008. 648 с. – С. 182

<sup>3</sup> Шкодїна І. В., Фадєєнко В. Ю. Упровадження соціальної відповідальності у систему корпоративного управління. *Духовно-моральнісні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації*: зб. наук. пр.: за матеріалами Міжнар. наук.-практ.

чить, що дослідники у своїх детермінаціях корпоративного управління об'єднують два значення цього поняття – система фактичних відносин та сукупність юридичних правил<sup>1</sup>. Варто відзначити думку про те, що корпоративне управління – це управління у певному соціальному середовищі; це – «система чи процес, за допомогою якого управляється та контролюється діяльність корпорацій, що підзвітні акціонерам»<sup>2</sup>.

Чинним законодавством України закріплено легальну дефініцію поняття корпоративного управління. Відповідно до Закону «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», це «система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством».

Аналізуючи поняття «модель корпоративного управління» слід виокремлювати засади, які покладаються в основу цієї дефініції, оскільки вони можуть мати правове, суто економічне значення або змішаний характер. Так, О. В. Станіславик і О. М. Коваленко у своєму дослідженні навели ряд чинників, що впливають на формування структури корпоративного управління, перелік яких включає, зокрема: вибір елементів структури корпоративного управління, склад яких визначається необхідністю мати відповідну інформацію і приймати управлінські рішення; визначення інформаційних зв'язків між елементами структури корпоративного управління, покликаних забезпечити надійну передачу даних між ними; оцінку якості та ефективності корпоративного управління здійснюється на основі вибраних раніше критеріїв, з урахуванням різних обмежень; вибір механізму взаємодії елементів корпоративного управління; вибір технології менеджменту; оцінку очікуваних результатів корпоративного управління; визначення фактичних результатів корпоративного управління<sup>3</sup>.

---

конф., 5-6 листоп. 2014 р.: у 2 ч. Харків : НТУ «ХП». Ч. 1. 2014. С. 399-402. – С. 402

<sup>1</sup> Сподирев Р. Н. Моделі управління товариством з обмеженою відповідальністю. *Актуальні проблеми російського права*. Москва. 2013. № 1. С. 62-67. – С. 65

<sup>2</sup> Корпоративне управління: Посібник для директорів. Москва: КІМІГ. 2003. 34 с. – С. 22.

<sup>3</sup> Станіславик О. В., Коваленко, О.М. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С. 36-40. – С. 3-38

Однак слід підкреслити, що наведений перелік чинників обрання моделі корпоративного управління має економічне та управлінське спрямування, виключаючи закономірності, які закріплені нормативно-правовими актами та безпосередньо формують межі обрання тієї чи іншої моделі управління з правової точки зору.

Модель корпоративного управління є універсальною міжгалузеву категорією, яка органічно поєднує у собі засади правового регулювання товариств та закономірності їх фінансово-економічної діяльності. Модель створення системи корпоративного управління дозволяє оперативно сформувати структуру корпоративних елементів та інформаційних зв'язків між ними для ефективної взаємодії господарюючих суб'єктів на всіх рівнях корпоративного управління<sup>1</sup>.

Вважається, що під моделлю корпоративного управління слід розуміти систему відносин, які виникають в середині товариства стосовно механізмів впливу на діяльність товариства, функціонування органів управління товариством щодо розробки, затвердження і реалізації управлінських рішень з метою досягнення статутних цілей товариства.

У юридичній літературі піддані аналізу різні моделі управління господарськими товариствами, причому такий аналіз будується в залежності від розподілу сил і впливу серед суб'єктів управління. Не можна не погодитись з О. І. Бабчинською про те, що еволюція систем корпоративного управління безпосередньо визначається інституційним середовищем в країні та розвитком ринкових відносин, які в Україні перебувають у стадії становлення. Розуміння характеру та особливостей трансформації системи корпоративних відносин в Україні в загальному контексті світових перетворень є необхідним для вироблення ефективної корпоративної політики та стратегії розвитку акціонерних товариств і корпоративних структур, які виступають головною складовою виробничого потенціалу України, та на-

---

<sup>1</sup> Станіславик О. В., Коваленко, О.М. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С. 36-40. – С. 38



працювання напрямків державної стратегії щодо розвитку корпоративного сектора країни загалом<sup>1</sup>.

Світова практика корпоративного управління, а також загальноприйняті стандарти формування органів управління компаніями свідчать, що у різних країнах сформувалися певні моделі управління компаніями. За загальним правилом такі моделі можна розділити на моністичні та дуалістичні. Управління, засноване на моністичному принципі, або принципі єдиного управління – це дворівнева система управління, яка передбачає відсутність наглядової ради як окремого органу. Представником країн з моністичною системою управління компаніями є Великобританія. Так, відповідно до Закону про компанії 1985 року органами компанії у Великобританії та Північній Ірландії є загальні збори, директор і секретар компанії.

Для дуалістичної моделі характерна трирівнева система управління, що базується на поділі наглядових і розпорядчих функцій. Яскравим представником країн з дуалістичною системою управління компаніями є Німеччина. Система органів німецької компанії включає загальні збори, рада директорів (наглядова рада), що представляє інтереси учасників в період між зборами, а також правління, що є виконавчим органом.

Однак аналіз юридичної літератури свідчить, що загалом вирізняють чотири основні типи моделей корпоративного управління:

1. Дворівнева (німецька) модель побудови органів управління товариства, що передбачає наявність, крім загальних зборів учасників, виконавчий та наглядовий органи управління;

2. Однорівнева (британська) модель, згідно якої передбачається функціонування у товаристві унітарного органу управління – ради директорів;

3. Виокремлюють альтернативну модель, що надає товариствам можливість формування у них наглядового органу;

---

<sup>1</sup> Бабчинська О. І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2015. – № 1. – С. 216-220. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_41)

4. Змішана модель, що по суті закріплює унітарну модель, але передбачає обов'язкове формування наглядового органу за певних умов<sup>1</sup>.

Наразі можна констатувати, що у законодавстві України в цілому закладена дуалістична модель управління, яка передбачає наявність наглядової ради. При цьому, дійсна роль наглядової ради в українській компанії як представника учасників, що виконує в період між зборами учасників наглядові функції за діяльністю виконавчих органів, в значній мірі нівелюється. Ця обставина дозволяє зробити висновок, що українська модель корпоративного управління, зокрема у товариствах з обмеженою відповідальністю, відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» має ознаки дворівневої, однак фактично є синтезом моністичної та дуалістичної моделей.

Якщо говорити про особливості корпоративного управління в товариствах з обмеженою відповідальністю, то на думку спадає, перш за все, наявність переважного права учасника на придбання частки, що відчужується іншим учасником. Безперечно, це позитивний принцип, що цілком відповідає сутності товариства з обмеженою відповідальністю як компанії з контрольованим доступом. З іншого боку, поки що відсутній дієвий механізм, який захищав би набувача частки-третю особу від можливих зловживань існуючих учасників, які хоч і не скористались переважним правом, але блокують внесення до статуту змін, пов'язаних із входженням набувача до складу учасників.

Процес управління корпораціями базується на особливому механізмі, який можна визначити як систему структурних елементів зовнішнього і внутрішнього середовища корпорації. До елементів зовнішньої сфери корпоративного управління якраз і відносяться важелі державного регулювання і контролю. Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, держава так чи інакше регулює різнобічні аспекти діяльності корпорацій. Проте, цей механізм державного регулювання корпоративного сектора має

---

<sup>1</sup> Луць В. В., Васильєва В. А., Кібенко О. Р., Спасибо-Фатеева І. В. та ін. Корпоративне право України: підручник. Київ: Юрінком Інтер. 2010. 384 с. – С. 344

ряд недоліків і проблемних питань, що потребують вирішення на загальнодержавному рівні<sup>1</sup>.

Недосконалість такого механізму, як і багато інших проблемних моментів у регулюванні діяльності товариств з обмеженою відповідальністю свідчить про необхідність продовження роботи над удосконаленням національного законодавства у сфері корпоративного управління. Через це сьогодні навряд чи можна знайти товариство з обмеженою відповідальністю, яке в процесі своєї діяльності не порушило б це законодавство хоча б декілька разів, оскільки дотримуватись існуючих норм у сучасних реаліях практично неможливо.

Корпоративний сектор України ще не в повній мірі реалізував свої потенційні можливості щодо результатів господарювання, хоча спостерігається чітка тенденція покращення показників діяльності відкритих акціонерних товариств. Саме тому для закріплення тих позитивних зрушень, які мають місце останнім часом та подоланню проблем, пов'язаних з фінансовою кризою, необхідно здійснювати комплекс заходів, спрямованих на формування в країні сприятливих умов, необхідних для розвитку корпоративного сектора економіки України<sup>2</sup>.

Як уже зазначалось, суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути окремі юридичні особи та групи таких осіб. Так, у сфері інноваційної діяльності зустрічаються великі організації, наприклад, концерни, холдингові компанії, промислово-фінансові групи, а також і малі структури (венчурні фірми, технопарки) тощо. Форма та розмір утворення залежить від мети діяльності, джерел фінансування та кадрового потенціалу. Слід зауважити, що у інноваційних галузях економіки можуть зустрічатися особливі форми організацій інноваційної спрямованості а саме: бізнес-асоціації, регіональні центри науки, інновацій та інформатизації, технополіси, зони розвитку нових і високих технологій, регіони науки та технологій тощо. Однак за своєю сутністю всі вони, як правило, є юридичними особами, пере-

---

<sup>1</sup> Сірий Ю.М. Регулювання державою здійснення корпоративних послуг Наукові праці. *Державне управління*. – 2013. – № 182. – С. 123–125.

<sup>2</sup> Бондар В.С. Стан і перспективи розвитку корпоративних відносин в Україні. *Теорія та практика державного управління*. – 2013. – № 3(34). – С. 57–63.

важно у формі товариств з обмеженою відповідальністю або об'єднання таких.

Можна відзначити, що в юридичній літературі доволі часто зустрічається виокремлення допоміжних органів господарських товариств. До числа таких, найчастіше, відносять лічильну комісію, президію загальних зборів, корпоративного секретаря та інші. Проте чинним законодавством України не врегульовані питання щодо створення та діяльності таких органів у товариствах з обмеженою або додатковою відповідальністю.

Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» встановлено, що органами товариства є загальні збори учасників, наглядова рада (у разі утворення) та виконавчий орган (ст. 28). Варто підкреслити, що законом встановлено вичерпний перелік органів товариства, а загальні збори і виконавчий орган є обов'язковими для товариства органами. Таким чином, можливі варіанти поєднання органів товариства об'єктивно обмежені.

У названому Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» законодавець приділив особливу увагу органам управління товариств. Згідно Закону України «Про господарські товариства», який втратив чинність, органами управління були: загальні збори учасників товариства, виконавчий орган (дирекція або директор), ревізійна комісія або ревізор. Новий закон встановлює нововведення як у складі органів управління товариством, так і встановлює окремі особливості їх функціонування, а саме:

- запроваджена можливість утворення наглядової ради;
- скасована обов'язковість створення ревізійної комісії;
- встановлена диспозитивність у відносинах корпоративного управління за допомогою корпоративних договорів;
- запроваджена диференціація визначення необхідної кількості голосів учасників товариства при прийнятті окремих рішень загальними зборами: більшість голосів,  $\frac{3}{4}$  голосів, одностайно;
- передбачена можливість у статуті товариства встановити необхідну кількість голосів, для прийняття окремих питань, крім тих, які вимагають одностайного голосування;

- запроваджено інститут відповідальності членів наглядової ради і виконавчого органу за збитки, спричинені товариству;
- встановлена відповідальність посадових осіб товариства за введення учасників в оману щодо фінансового стану товариства;
- відповідальність голови колегіального органу за недотримання вимог щодо погодження здійснення окремих правочинів;
- передбачена можливість для учасника брати участь в загальних зборах товариства за допомогою відеоконференції;
- визначено, що питання, які не були внесені до порядку денного загальних зборів учасників, можуть бути оперативно внесені до порядку денного зборів.

Особливо слід відзначити новели Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», які спрямовані на зменшення ризиків неправомірного заволодіння підприємствами (рейдерства), а також застосування способів розмиття часток учасників і захисту прав міноритаріїв, зокрема це можливість виключення учасника лише в судовому порядку, змога встановити у статуті товариства обмеження щодо внесення змін співвідношення часток учасників, неможливість провести реєстраційні дії з питань, які були вирішені без врахування голосів, які припадають на частку померлого учасника, положення про можливість виходу з товариства учасника, який володіє більш ніж 50 % статутного капіталу, тільки за згодою інших учасників.

Разом з цим необхідно зауважити, що вказаний закон передбачає можливості наглядової ради в межах компетенції, визначеної статутом товариства, контролювати та регулювати діяльність виконавчого органу товариства. Зокрема, до компетенції наглядової ради статутом може бути віднесено обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу товариства (всіх чи окремо одного або декількох з них), зупинення та припинення їхніх повноважень, встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства. До контрольних повноважень членів ради директорів можна віднести прийняття рішення про схвалення значних правочинів, а також правочинів із заінтересованістю.

Відповідно до ст. 38 Закону України Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» наглядовій раді товариства можуть бути делеговані повноваження загальних зборів учасників, крім віднесених до виключної компетенції загальних зборів учасників. Разом з цим варто наголосити на тому, що з кожним членом наглядової ради укладається цивільно-правовий договір або трудовий контракт. Цивільно-правовий договір може бути оплатним чи безоплатним. Договір, що укладається з членом наглядової ради від імені товариства, підписує особа, уповноважена на таке підписання загальними зборами учасників.

Вважається за необхідне підкреслити те, що вказаним законом хоча й не деталізовано, але встановлено можливість формування складу наглядової ради товариства за участі числі незалежних членів наглядової ради. Проте жодних критеріїв до визначення незалежності законом не встановлено.

Слід зауважити, якщо до компетенції наглядової ради загальними зборами учасників будуть віднесені питання схвалення правочинів понад певну суму, надання згоди на вчинення правочинів з нерухомим майном, що належить товариству, прийняття рішення про участь і про припинення участі товариства в інших організаціях, то наглядова рада може набути статусу провідного органу управління товариством, окрім загальних зборів учасників, при цьому відповідальність виконавчого органу зводиться лише до операційної та організаційної діяльності.

Очевидно, що питання про можливість створення наглядової ради у товаристві з обмеженою відповідальністю зумовлене бажанням учасників товариства контролювати діяльність виконавчого органу, однак наявність таких колізій в законодавстві дає підстави говорити про передчасність визначення даного органу в статуті оскільки існує ризик визнання зацікавленими особами установчих документів товариства недійсними, а рішення, ухвалені цим органом, такими, що не мають юридичної сили і тому не створюють юридичних наслідків ні для товариства, ні для членів такого органу.

Як свідчить практика країн Європи та СНД, введення інституту наглядової ради доцільне за умов збільшення максимальної кількості

ті учасників товариства з обмеженою відповідальністю до 50 осіб, а також ускладнення системи корпоративних відносин. Нині для ефективного застосування контрольних-наглядових функцій у товаристві з обмеженою відповідальністю можна застосувати інші методи, які є абсолютно безпечними з точки зору їх відповідності чинному законодавству України. Зокрема, такими методами може бути наділення наглядово-контрольними функціями директора товариства, призначення представників для участі у загальних зборах учасників або утворення колегіального органу – дирекції замість одноособового органу – директора.

Позитивним оновленням корпоративного законодавства України є встановлення обов'язків та відповідальності членів наглядової ради товариства і членів виконавчого органу товариства. Так, відповідно до ст. 40 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» члени наглядової ради товариства та члени виконавчого органу товариства повинні діяти добросовісно і розумно в інтересах товариства. Члени наглядової ради товариства та члени виконавчого органу товариства несуть відповідальність перед товариством за збитки, заподіяні товариству їхніми винними діями або бездіяльністю. Член наглядової ради товариства, член виконавчого органу товариства звільняється від відповідальності, якщо доведе, що шкоду заподіяно не з його вини. Відповідальність членів виконавчого органу товариства чи членів наглядової ради товариства перед товариством відповідно є солідарною. Член виконавчого органу товариства не може без згоди загальних зборів учасників або наглядової ради товариства, а член наглядової ради товариства - без згоди загальних зборів учасників: 1) здійснювати господарську діяльність як фізична особа-підприємець у сфері діяльності товариства; 2) бути учасником повного товариства або повним учасником командитного товариства, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства; 3) бути членом виконавчого органу або наглядової ради іншого суб'єкта господарювання, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства. Наведені обов'язки членів наглядової ради і виконавчого органу товариства спрямовані на створення перш за все ефективних

органів управління товариством задля досягнення статутних цілей такого.

Таким чином, різні варіанти обсягу компетенції органів управління товариством, зокрема наглядової ради, передбачені законодавством, дають можливість будувати різні моделі корпоративного управління.

Важливою новелою корпоративного законодавства України можна назвати той факт, що раніше у Цивільному кодексі України містилася норма, яка встановлювала неовоб'язковість наявності публічної звітності товариств з обмеженою відповідальністю про результати їхньої діяльності, однак наразі ця норма скасована. Згідно ст. 41 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» проведення аудиту фінансової звітності товариства здійснюється на вимогу учасника чи учасників, яким сукупно належить 10 і більше відсотків статутного капіталу товариства, проводиться аудит фінансової звітності товариства із залученням аудитора (аудиторської фірми), не пов'язаного (не пов'язаної) майновими інтересами з товариством, посадовими особами товариства чи з його учасниками.

Враховуючи те, що у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань вже має міститися фінансова звітність юридичних осіб в електронній формі, а відповідно до Закону «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» відомості, що містяться в Єдиному державному реєстрі, є відкритими і загальнодоступними, можна передбачити, що невдовзі фінансова звітність товариств з обмеженою відповідальністю може стати доступною для всіх зацікавлених осіб. Проте наразі можливість отримання такої заінтересованою особою, крім учасників товариства, інформації відсутня<sup>1</sup>.

Слід погодитись з Р. М. Лещенко у тому, що якісно побудована система корпоративного контролю в товаристві з обмеженою відпо-

---

<sup>1</sup> Що змінилося для керівників та учасників ТОВ та ТДВ URL: <http://firstconsulting.com.ua/articles/315-tovarystva-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-zhytymut-po-novomu>



відальністю дає змогу сформувати потужну систему захисту від рейдерських атак, адаптивну систему реагування до будь-яких змін у законодавстві, стабілізувати господарську діяльність, а також підвищити рівень корпоративної культури та взаємодії учасників товариства з обмеженою відповідальністю, інвесторів та інших суб'єктів корпоративних правовідносин<sup>1</sup>.

Розглядаючи проблеми корпоративного управління зокрема у товариствах з обмеженою відповідальністю, не можна не звернути увагу на загальні принципи корпоративного управління. Слід Підкреслити, що в Україні Принципи корпоративного управління затверджені рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 955 від 22.07.2014.

Згідно вказаного рішення комісії принципи корпоративного управління є свого роду посібником, який дає відповіді на питання, як українським підприємствам подолати «кризу довіри» вітчизняних та іноземних інвесторів та як залучати фінансові ресурси на вітчизняному і на міжнародних фондових ринках. Питання корпоративного управління є важливими для всіх видів товариств, однак найбільшу актуальність вони мають для підприємств, які відчувають гостру потребу у фінансових ресурсах.

Окрім того, Принципи корпоративного управління дають відповіді не тільки на питання, як мобілізувати капітал, але й яким чином здійснювати належний контроль за його ефективним використанням. Відповідь на це питання є ключовим завданням корпоративного управління і обумовлена проблемою, яка виникла внаслідок розмежування функцій власності та управління і необхідністю приділення належної уваги захисту прав інвесторів в умовах, коли одні особи володіють товариством, а інші ним управляють.

Важливо зауважити, що у рішенні Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку чітко визначено, що Принципи корпоративного управління адресовані, в першу чергу, тим українським підприємствам, яким потрібні інвестиції і які готові для їх залучення

---

<sup>1</sup> Лещенко Р. М. Проблеми питання здійснення корпоративного контролю в товаристві з обмеженою відповідальністю *Часопис Київського університету права*. - 2011. - № 2. - С. 164-167. – С. 166

відповідати найвищим стандартам корпоративного управління. Потенційно – це публічні акціонерні товариства, акції яких купуються та продаються на організованому фондовому ринку (фондових біржах). Разом з тим документ містить універсальні принципи та рекомендації щодо ефективного управління товариством. Тому його положення можуть застосовувати як акціонерні товариства, так й інші види товариств у частині, яка відповідає нормам чинного законодавства, що регулює їх діяльність, у тому числі професійні учасники фондового ринку та учасники небанківських фінансових груп, інвестори, товариства та інші сторони, що відіграють певну роль в процесі формування належного корпоративного управління.

Прийняття товариством принципів корпоративного управління спонукає банківські та інші фінансові, рейтингові установи до більш лояльної оцінки кредитоспроможності товариства, а також покращує ставлення зацікавлених осіб при розгляді перспектив потенційного партнерства.

Отже, дотримання товариствами принципів корпоративного управління, особливо у сфері інноваційної діяльності, надає змогу збільшити вірогідність залучення інвестора до співпраці з товариством. Так, світові практики корпоративного управління спрямовані на створення сприятливого інвестиційного клімату за рахунок побудови зрозумілої інвестору структури та моделі управління, а також встановлення гарантій для інвестицій.

На підставі викладеного можна констатувати, що вітчизняна модель корпоративного управління у товариствах з обмеженою або додатковою відповідальністю не відноситься ні до німецької, ні до британської в їх чистому вигляді. З огляду на можливість створення декількох моделей управління товариством, українську систему органів не можна віднести і до суто змішаної системи. Однак вона є найбільш близькою до європейської (змішаної) моделі, оскільки законодавство ЄС допускає використання як німецької, так і англо-американської моделей. Не можна не відзначити положення Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», які гарантують суб'єктам господарювання можливість ви-

бору з декількох моделей управління товариством на основі трирівневої структури корпоративного управління, що є цілком позитивною новелою для законодавства України.

Розглядаючи тенденції розвитку корпоративного управління у товариствах в Україні, зокрема у товариствах інноваційної діяльності, необхідно розуміти, що ефективність будь-якої моделі корпоративного управління як форми є відносною і залежить від якісних властивостей економічного, правового та соціального середовища в цілому. Зважаючи на це, не завжди ефективна з теоретичної точки зору та за своєю природою модель корпоративного управління може дати позитивний результат і призвести до швидкого та неухильного досягнення цілей товариства та виконання його завдань.

Видається, що вибір моделі корпоративного управління в товариствах з обмеженою і додатковою відповідальністю має залежати перш за все від внутрішніх критеріїв: відповідність структури корпоративного управління цілям та завданням товариства; визначення механізму взаємодії елементів корпоративного управління; формулювання очікуваних результатів корпоративного управління. Поряд із цим слід зважати на загальні соціально-економічні показники держави, зокрема: стан економіки; ступінь дотримання у державі принципу верховенства права; незалежність судових та правоохоронних органів; інвестиційна привабливість сфери економічної діяльності (держави).