

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕРТ ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

Прим. № _____

УДК 346.2 + 334.7 + 347.72

**ДИСЕРТАЦІЯ
ОДНОРІВНЕВА СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Спеціальність 081 – право

Галузь знань 08 – право

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ О.В. Серт

Науковий керівник:
Гарагонич Олександр Васильович,
доктор юридичних наук, доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Серт О.В. «Однорівнева структура корпоративного управління» – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі 08 – «Право» за спеціальністю 081 – «Право». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2025.

Дисертація присвячена комплексному аналізу правової природи однорівневої структури корпоративного управління, порядку її обрання та функціонування в Україні.

Актуальність дослідження зумовлена гармонізацією національного права із *acquis communautaire*, удосконаленням корпоративного управління в Україні та посиленням відповідальності за правопорушення у сфері корпоративних відносин.

Метою дослідження є формування цілісної та науково обґрунтованої правової концепції однорівневої структури, висвітлення сучасного стану правового регулювання порядку та умов її обрання у корпораціях, розроблення пропозицій щодо належного нормативно-правового забезпечення її функціонування.

Об'єктом дослідження виступають господарські відносини, що виникають у корпорації у зв'язку із обранням однорівневої структури, а предметом дослідження є однорівнева структура корпоративного управління.

Методологічною основою проведеного дослідження є поєднання філософських, загальнонаукових, спеціальних міждисциплінарних методів пізнання та спеціальних методів, що використовуються у юридичній науці.

Доведено, що національна правова модель однорівневої структури була запроваджена шляхом запозичення європейських норм і не є результатом внутрішнього еволюційного розвитку українського корпоративного права. Окремо розглянуто проблематику такого запозичення без відповідної внутрішньої еволюції правових підходів.

Аргументовано, що чинне законодавство містить значні необґрунтовані обмеження для обрання однорівневої структури у багатьох корпораціях. Доведено доцільність надання права усім корпораціям вільного вибору однорівневої структури як альтернативи дворівневій без встановлення будь-яких обмежень, за умови запровадження у тих корпораціях, у яких законодавством передбачено обов'язкове створення наглядової ради, мінімальних стандартів незалежності ради директорів. Аргументовано необхідність запровадження в Україні комбінованої структури корпоративного управління як альтернативи однорівневій та дворівневій для мікро-, малих та середніх корпорацій.

Обґрунтовано необхідність запровадження в Україні альтернативної моделі функціонування інвестиційних фондів – *інвестиційна корпорація*, у якій формуватиметься колегіальний орган управління та контролю «рада директорів».

Вперше розроблено науково обґрунтовану концепцію *примусової однорівневої структури корпоративного управління* як структурного засобу захисту конкуренції.

У дослідженні обґрунтовано необхідність запровадження в Україні обов'язку затвердження радою директорів тих корпорацій, у яких уже є обов'язковим створення комітетів з аудиту, призначень та винагороди, *Декларації реагування на кібератаки*, необхідність запровадження в Україні обов'язку формування у них *комітету ради директорів з управління даними та кібербезпекою*. Обґрунтовано необхідність запровадження в Україні правового регулювання порядку обрання до складу ради директорів *робота-директора (ШІ-директора)* та *незалежного невиконавчого директора-наглядача*, утворення *самокерованої ради директорів*, у якій функції її членів виконуватимуться штучним інтелектом.

Автором запропоновано альтернативний спосіб формування складу ради директорів в Україні за допомогою механізму *кооптації (co-option)*, обґрунтовано необхідність запровадження в Україні механізмів *Malus* (скасувати невиконаване) та *Clawback* (повернути назад вже виплачене) у політиці винагород директорів. Обґрунтовано, що органи управління не є самостійними суб'єктами правовідносин,

виступають структурними елементами самої корпорації, а таке положення дозволяє розглядати членів ради директорів та інших осіб, що фактично здійснюють управлінські функції, як суб'єктів внутрішніх організаційно-господарських відносин. Запропоновано розширити коло таких суб'єктів, включивши до нього не лише директорів та учасників, а й арбітражних керуючих, опікунів недієздатних учасників, *директорів de facto*, бенефіціарних власників тощо, тобто, усіх, хто фактично впливає на управління або контроль. У дослідженні обґрунтовано необхідність використання категорії *корпоративний інтерес* як універсального критерію оцінки дій чи бездіяльності всіх суб'єктів корпоративного управління. Запропоновано відмовитися від вузького розуміння *корпоративного спору*. Автором досліджено *корпоративний контроль* шляхом його диференціації на право учасника з частки (акції) на загальних зборах та на контроль за виконавчими директорами, що делегується невиконавчим членам ради директорів.

У дослідженні конкретизовано, що до функцій ради директорів слід відносити управління та контроль, управління ризиками, також, слід додати нові – управління даними та кібербезпекою, відповідно, класифіковано всі функції на загальні (виконуються усіма її членами) та спеціальні (виконуються або виконавчими, або невиконавчими членами). Автором обґрунтовано необхідність делегування до компетенції ради директорів питання про виплату дивідендів з метою захисту прав міноритарних учасників. Доведено, що правова природа рішень ради директорів визначається не їх формою, а змістом та юридичними наслідками. У зв'язку з цим запропоновано класифікацію таких рішень: а) акти ненормативного характеру, що не оскаржуються; б) акти нормативного характеру, що можуть бути визнані нечинними; в) односторонні правочини, що можуть бути визнані недійсними.

Автором поставлено під сумнів коректність законодавчої техніки, за якою всі члени ради директорів автоматично визнаються керівниками, аргументовано, що статус керівника має лише головний виконавчий директор або інший виконавчий директор, наділений його повноваженнями. Обґрунтовано, що всі директори

(виконавчі й невиконавчі) з моменту обрання або призначення до складу ради набувають статусу суб'єктів корпоративних відносин, у зв'язку з чим запропоновано повністю відмовитись від трудових договорів з членами ради директорів, надавши перевагу цивільно-правовим договорам про виконання повноважень члена ради директорів. Обґрунтовано необхідність законодавчого регулювання наслідків недійсності таких договорів.

Досліджено правові наслідки припинення повноважень керівника корпорації за його власною ініціативою шляхом обґрунтування необхідності оцінки такого припинення крізь призму *своєчасності та доцільності*. Досліджено наслідки перевищення керівником корпорації повноважень (статутних обмежень) шляхом конкретизації, що у керівника наявні притаманні (*inherent*) та видимі (*apparent*) повноваження, з метою доведення необхідності імплементації доктрини *apparent authority* (видимі повноваження), відтак, треті особи, які обґрунтовано не знали про наявність статутних обмежень, не постраждають у спорі, коли корпорація, керівник якої справляв враження особи з більшими повноваженнями, ніж це є насправді, буде посилатись на такі обмеження. У дослідженні доведено відсутність відносин представництва між керівником та корпорацією, який є її внутрішнім елементом та у правовідносинах із третіми особами виступає як сама корпорація *in propria persona*.

Автором запропоновано удосконалити дискваліфікацію директорів в Україні шляхом обґрунтування необхідності її допускати одночасно як корпоративну санкцію (за позовом учасників чи самої корпорації) та публічно-правову санкцію (за рішенням уповноваженого державою органу у межах пруденційного нагляду). Конкретизовано підстави притягнення *директора de facto* до відповідальності, раціоналізовано підходи до оцінки умов звичайного підприємницького ризику за допомогою *економіко-правової формули Хенда* (Hand formula). У межах дослідження корпоративної відповідальності запропоновано розглядати її як відповідальність за правопорушення у сфері корпоративних відносин, що може бути як господарсько-правовою, так і цивільно-правовою (у певних випадках) за своєю природою, з

урахуванням акцесорного характеру відповідальності посадових осіб (у певних випадках).

Ключові слова: підприємство, суб'єкти господарювання, акціонерне товариство, однорівнева структура корпоративного управління, корпоративне управління, рада директорів, посадові особи товариства, незалежний директор, корпоративна відповідальність, корпоративні відносини, корпоративні права, корпоративні спори, інвестиції, штучний інтелект, кібербезпека.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Серт О.В. Процес становлення інституту однорівневої структури корпоративного управління в Україні та історичні тенденції його розвитку. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 54. 2024. с. 68-79.
2. Серт О.В. Загальна характеристика компетенції ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. Галицькі студії: Юридичні науки. № 5. 2024. с. 30-36.
3. Серт О.В. Роль та функції аудиторського комітету ради директорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 83 (частина 1). 2024. с. 391-397.
4. Серт О.В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 1. 2024. с. 105-109.
5. Серт О.В. Недоліки правового регулювання створення комітетів ради директорів в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. № 69. 2024. с. 109-113.
6. Серт О.В. Розмежування повноважень голови ради директорів, головного виконавчого директора та корпоративного секретаря при однорівневій структурі

- корпоративного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 84 (частина 2). 2024. с. 72-79.
7. Серт О.В. Роль невиконавчих директорів у корпоративному управлінні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 85 (частина 2). 2024. с. 38-44.
 8. Серт О.В. Виконавчі директори в системі корпоративних відносин. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 56. 2024. с. 78-90.
 9. Гарагонич О.В., Серт О.В. Правовий статус членів ради директорів. Право України. № 9. 2024. с. 87-96. *(Особистий внесок: досліджено правові питання щодо можливості раду директорів та її членів вважати самостійними суб'єктами правовідносин, досліджено фідучіарні обов'язки членів ради директорів).*
 10. Серт О.В. Щодо функціонування ради директорів та правової природи її рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. №86 (частина 2). 2024. с. 339-346.
 11. Серт О.В. Щодо відповідальності виконавчих та невиконавчих членів ради директорів. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 1. 2025. с. 278-286.
 12. Серт О.В. Самокерована рада директорів. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 57. 2025. с. 145-159.
 13. Серт О.В. Примусова однорівнева структура корпоративного управління як структурний засіб захисту конкуренції. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 2. 2025. с. 359-365.

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації
та додатково відображають її наукові результати:*

1. Серт О.В. Економіко-правові аспекти становлення і розвитку однорівневої структури корпоративного управління. *Другі наукові читання пам'яті професора*

- Пронської Грацієлли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 21 квітня 2023р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2023. с. 136-139.*
2. Серт О.В. Поняття і сутність однорівневої структури корпоративного управління. *Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції. 21 грудня 2023р. Львів - Торунь. 2023. с. 165-168.*
 3. Серт О.В. Розмежування господарської компетенції ради директорів та загальних зборів учасників (акціонерів). *Треті наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 12 квітня 2024р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2024. с. 194-197.*
 4. Серт О.В. Господарська компетенція комітетів ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. *Актуальні виклики розвитку юридичної науки і практики в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 02 травня 2024р. Київ. Видавництво Людмила. 2024.с. 146-147;*
 5. Серт О.В. Рада директорів та її господарська компетенція. Сучасні підходи до методології правничих досліджень: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 100- річчя з дня народження дійсного члена (академіка), академіка-засновника Національної академії правових наук України Федора Глібовича Бурчака (03 квітня 2024 року). Київ: Науково-дослідний інститут приватного права ім. Ф. Г. Бурчака НАПрН України. 2024. с. 153-159.

SUMMARY

O.V. Sert. One-Tier Corporate Governance Structure – Qualification scientific work (manuscript).

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree (PhD) in the field of knowledge 08 «Law», specialty 081 «Law». Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv. 2025.

This dissertation focuses on a comprehensive analysis of the legal nature of the one-tier corporate governance structure, the mechanisms of its formation and its functioning in Ukraine.

The relevance of this study stems from the harmonization of domestic legislation with the *acquis communautaire*, the modernization of corporate governance in Ukraine, and the growing role of legal liability in corporate relations.

The purpose of this study is to formulate a coherent and scientifically grounded legal concept of the one-tier structure, to analyse the current legal framework governing the procedure and conditions for its adoption in corporations, and to develop proposals aimed at ensuring its adequate legal regulation.

This study examines economic relations arising within corporations from the adoption of a one-tier corporate governance structure, with the one-tier structure itself forming the focus of the research.

Methodologically, the study is a synthesis of philosophical, general scientific and specialized interdisciplinary methods combined with the specialized methods of law.

It has been demonstrated that the national legal model of the one-tier corporate governance structure was introduced through the transplantation of European norms and does not represent the outcome of an internal evolutionary development of Ukrainian corporate law.

Particular attention is given to the challenges arising from such transplantation in the absence of a corresponding internal evolution of legal approaches. It is argued that the current legislation imposes significant unjustified restrictions on the adoption of a one-tier

corporate governance structure in many corporations. It is substantiated that all corporations should be granted the right to freely choose a one-tier corporate governance structure as an alternative to a two-tier structure, without restrictions, provided that minimum standards of board independence are introduced in corporations where the establishment of a supervisory organ is currently mandatory by law. Furthermore, the study proposes a combined corporate governance structure as an alternative to one-tier and two-tier structures for micro-, small-, and medium-sized corporations in Ukraine.

The study substantiates the need to introduce in Ukraine an alternative model for the functioning of investment funds – an investment corporation, – in which a collegial management and control organ is established (the board of directors).

The research introduces, for the first time, a scientifically grounded concept of a mandatory one-tier corporate governance structure designed as a structural remedy to protect competition.

The study substantiates the need to introduce in Ukraine an obligation for the board of directors of specific corporations, in which the establishment of audit, nomination, and remuneration committees is already mandatory, to approve a Cyber Incident Response Declaration, as well as an obligation to establish a board committee on data governance and cybersecurity. The necessity of introducing in Ukraine legal regulation governing the procedure for appointing a robot director (AI director) and an independent non-executive supervisory director, as well as for establishing a self-governing board of directors in which the functions of directors are performed by artificial intelligence, has been substantiated.

The author proposes an alternative method for forming the composition of the board of directors in Ukraine through the mechanism of co-option and substantiates the need to introduce Malus (cancellation of unpaid remuneration) and Clawback (recovery of remuneration already paid) mechanisms into directors' remuneration policies. It is substantiated that corporate governance bodies (organs) are not independent subjects of legal relations but constitute structural elements of the corporation itself, which makes it possible to regard members of the board of directors and other persons who actually perform

managerial functions as subjects of internal organizational and economic relations. This research advocates broadening the category of such subjects of internal organizational and economic relations to encompass not only directors and shareholders, but also insolvency practitioners, guardians of incapacitated shareholders, de facto directors, beneficial owners, and other persons exerting de facto influence over corporate management or control. The research proposes corporate interest as a universal criterion for evaluating the conduct of all corporate governance subjects. The study rejects a narrow view of corporate disputes and conceptualizes corporate control as divided between shareholders' control at general meetings and board-level control of executive directors by non-executive members.

The research defines the board's functions as encompassing management, control, risk management, data governance and cybersecurity, and classifies them into general functions performed by all board members and special functions assigned to executive or non-executive directors. The study argues that the legal character of board decisions is determined by substance and legal effect rather than form, and classifies such decisions into: (a) individual non-normative acts not subject to judicial review; (b) normative regulatory acts capable of being declared invalid; and (c) unilateral legal acts (transactions) that may be voided.

The author disputes the automatic qualification of all board members as *managing directors* («керівники»), asserting that this status rightly belongs only to the CEO or another executive director empowered to act in that capacity. The study contends that all directors acquire corporate-law status upon appointment to the board, supports the use of civil-law agreements instead of employment contracts for board members, and calls for statutory regulation of the consequences of invalidity of such agreements.

The study examines the legal consequences of the termination of a corporation's director's powers at their own initiative, substantiating the need to assess such termination through the lens of timeliness and appropriateness. The dissertation examines the legal consequences of a corporate director's actions undertaken in excess of their statutory authority, by distinguishing between inherent and apparent authority. It advances the

argument for incorporating the doctrine of apparent authority into Ukrainian corporate law, thereby protecting third parties who, acting in good faith, reasonably relied on the director's representation of authority and should not be disadvantaged in disputes where the corporation invokes internal restrictions to deny such authority. The study rejects the concept of representation between a corporation and its CEO or another executive director empowered to act in that capacity, demonstrating that the director functions as an internal structural element of the corporation and in legal relations with third parties acts as the corporation itself (*in propria persona*).

The study supports a dual approach to director disqualification in Ukraine, allowing it to function both as a corporate sanction (pursued through claims by shareholders or the corporation itself) and as a public-law sanction (initiated by a state-authorized body within the framework of prudential supervision). The study specifies the grounds for holding a *de facto director* liable for corporate law violations and rationalizes the assessment of actions taken under ordinary business risk (business judgment rule) by applying the *Hand formula*. The study frames corporate liability as liability for corporate violations, which may be commercial or, in some cases, civil in nature, considering the accessory liability of directors in specific situations.

Keywords: enterprise, business entities, joint-stock company, enterprise, one-tier corporate governance structure, corporate governance, board of directors, corporation officers, independent director, corporate liability, corporate relations, corporate rights, corporate disputes, investments, artificial intelligence (AI), cybersecurity.

LIST OF PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

Articles in which the main scientific results of the dissertation are published:

1. Sert O.V. The process of the one-tier corporate governance structure establishing in Ukraine and the historical tendencies of its development. Constitutional State. Odesa. Feniks. № 54. 2024. p. 68–79.
2. Sert O.V. General characteristics of the board of directors' competence in the one-tier corporate board structure. Galician Studies: Law Sciences. № 5. 2024. p. 30–36.
3. Sert O.V. The role and functions of the audit committee of the board of directors. Uzhhorod National University Herald. Series: Law. № 83 (Vol. 1). 2024. p. 391–397.
4. Sert O.V. General characteristics of the one-tier corporate board structure. Actual problems of native jurisprudence. № 1. 2024. p. 105–109.
5. Sert O.V. Legal problems of the creation the board of directors' committees in Ukraine. Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Jurisprudence. № 69. 2024. p. 109–113.
6. Sert O.V. Difference of powers of the Board Chair, Chief Executive Officer and Company Secretary under the one-tier corporate governance structure in Ukraine. Uzhhorod National University Herald. Series: Law. № 84 (Vol. 2). 2024. p. 72–79.
7. Sert O.V. Role of non-executive directors in corporate governance. Uzhhorod National University Herald. Series: Law. № 85 (Vol. 2). 2024. p. 38–44.
8. Sert O.V. Executive directors in the system of corporate relations. Constitutional State. Odesa. Feniks. № 56. 2024. p. 78–90.
9. Harahonych O.V., Sert O.V. Legal status of the board of directors' members. Law of Ukraine. № 9. 2024. p. 87–96. *(Author's contribution: examined whether the board of directors' members and the board of directors itself can be treated as independent legal actors coupled with an analysis of directors' fiduciary duties.)*

10. Sert O.V. About the functioning of the board of directors and the legal nature of its decisions. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law.* № 86 (Vol. 2). 2024. p. 339–346.
11. Sert O.V. About the liability of executive and non-executive members of the board of directors. *Analytical and Comparative Jurisprudence.* № 1. 2025. p. 278–286.
12. Sert O.V. Self-managed board of directors. *Constitutional State. Odesa. Feniks.* № 57. 2025. p. 145–159.
13. Sert O.V. Compulsory one-tier corporate governance structure as a structural presumption in antitrust law. *Analytical and Comparative Jurisprudence.* № 2. 2025 p. 359–365.

Abstracts of records on scientific and practical conferences:

1. Sert O.V. Economic and legal aspects of establishing and developing a one-tier corporate governance structure. *Druhi naukovi chytannia pamiati profesora Pronskoi Hratielly Vasylivny. Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii.* (21.04.2023). Kyiv. Lira-K. 2023. p. 136–139.
2. Sert O.V. Concept and nature of the one-tier corporate governance structure. *Stanovlennia ta rozvytok pravovoi derzhavy: problemy teorii ta praktyky. Materialy XVI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii.* (21.12.2023). Lviv – Torun. 2023. p. 165–168.
3. Sert O.V. Demarcation of corporate competence between the board of directors and the general meeting of shareholders. *Treti naukovi chytannia pamiati profesora Pronskoi Hratielly Vasylivny. Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii.* (12.04.2024). Kyiv. Lira-K. 2024. p. 194–197.
4. Sert O.V. Board committee competence in a one-tier corporate governance structure. *Aktualni vyklyky rozvytku yurydychnoi nauky i praktyky v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoi vidbudovy. Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii.* 02.05.2024. Kyiv. Liudmyla. 2024. p. 146–147.

5. Sert O.V. The board of directors and its competence. Suchasni pidkhody do metodolohii pravnychych doslidzhen: zbirnyk naukovykh prats mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii z nahody 100-richchia z dnia narodzhennia diisnoho chlena (akademika), akademika-zasnovnyka Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy Fedora Hlibovycha Burchaka (03.04.2024). Kyiv. Naukovo-doslidnyi instytut pryvatnoho prava im. F.H. Burchaka NAPrN Ukrainy. 2024. p. 153–159.

ЗМІСТ:

Анотація.....	2
Перелік умовних позначень.....	17
Вступ.....	19
Розділ 1. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління	36
1.1. Економіко-правові аспекти становлення і розвитку однорівневої структури корпоративного управління.....	36
1.2. Поняття та сутність однорівневої структури корпоративного управління.....	47
1.3. Правові засади застосування однорівневої структури корпоративного управління в Україні.....	62
Висновки до розділу 1.....	76
Розділ 2. Рада директорів як основний елемент однорівневої структури корпоративного управління	77
2.1. Функції та компетенція ради директорів.....	77
2.2. Склад та організація роботи ради директорів.....	95
2.3. Комітети ради директорів.....	109
Висновки до розділу 2.....	121
Розділ 3. Правовий статус членів ради директорів	122
3.1. Виконавчі директори.....	122
3.2. Невиконавчі директори.....	137
3.3. Особливості господарсько-правової відповідальності членів ради директорів	151
Висновки до розділу 3.....	165
Висновки.....	166
Список використаних джерел.....	180
Додатки.....	247

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

- абз. – абзац;
- АТ – акціонерне товариство;
- ВД – виконавчий директор;
- ВПВС – Велика Палата Верховного Суду;
- ГКУ – Господарський кодекс України;
- Гл. – глава;
- ГПКУ – Господарський процесуальний кодекс України;
- ДСКУ – дворівнева структура корпоративного управління;
- ЄДР – Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- ЄС – Європейський Союз;
- ЄСПЛ – Європейський Суд з прав людини;
- Закон № 1953-IX – Закон України № 1953-IX «Про фінансові послуги та фінансові компанії»;
- Закон № 2465-IX – Закон України № 2465-IX «Про акціонерні товариства»;
- Закон № 2210-III – Закон України № 2210-III «Про захист економічної конкуренції»;
- Закон № 2275-VIII – Закон України № 2275-VIII «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»;
- Закон № 3480-IV – Закон України № 3480-IV «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»;
- Закон № 4196-IX – Закон України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб»;
- КГС ВС – Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду;
- КЦС ВС – Касаційний цивільний суд у складі Верховного Суду;
- КЗпПУ – Кодекс законів про працю України;

КУПБ – Кодекс України з процедур банкрутства;

КУА – Компанія з управління активами;

КУП – Корпоративне управління;

КСУ – Конституційний Суд України;

НВД – невиконавчий директор;

НКЦПФР – Національна комісія з цінних паперів та фондових ринків;

НР – наглядова рада;

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку;

ОСКУ – однорівнева структура корпоративного управління;

п. – пункт;

п.п. – підпункт;

ПуСКВ – правопорушення у сфері корпоративних відносин;

р. – рік;

РД – рада директорів;

СРСР – Союз Радянських Соціалістичних Республік;

ст. – стаття;

США – Сполучені Штати Америки;

ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Угода про асоціацію – Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, № 984_011 від 27.06.2014р.;

УРСР – Українська Радянська Соціалістична Республіка;

ЦКУ – Цивільний кодекс України;

ч. – частина;

ІІ – штучний інтелект;

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Запровадження Законом № 2465-IX ОСКУ (ст. 4, розділ VIII) надало учасникам право вибору форми реалізації відділення участі від контролю у АТ: ОСКУ або ДСКУ [370]. З цією ж метою внесено зміни до ЦКУ [492], у якому поширено ст. 160 на ТОВ та ТДВ за аналогією. Цей крок національного законодавця узгоджується із Угодою про асоціацію, про що й зазначено у п. 1 пояснювальної записки до законопроекту № 2493, що, згодом, став Законом № 2465-IX [479; 361]. Однак, імплементація у національне право правових норм про ОСКУ у тому вигляді, у якому вони сформувалися у правових системах інших країн, зокрема, у країнах ЄС, без їхнього еволюційного розвитку в Україні, породило системні прогалини, що й зумовлює наукову актуальність теми. До того ж, ОСКУ належним чином не досліджувалася в Україні.

По-перше, чинні норми права демонструють термінологічні й концептуальні неузгодженості. Наприклад, Закон № 2465-IX колегіальним виконавчим органом визначає як РД при ОСКУ (ч. 1 ст. 62), так і правління при ДСКУ (ч. 3 ст. 81), хоча РД виконує функції управління та контролю, у той час як правління – лише функцію управління, а контроль виконується НР. Чинне законодавство до *керівників* відносить відразу усіх членів РД, що створює колізії із іншими нормативно-правовими актами [403; 379; 380]. Закон № 2465-IX одночасно послуговується термінами *звичайна щоденна діяльність* (абз. 3 ч. 2 ст. 65) та *звичайна господарська діяльність* корпорації (п. 3 ч. 8 ст. 106, п. 9 ч. 15 ст. 107), що не сприяє правовій визначеності.

По-друге, ОСКУ в Україні характеризується т.з. *другорядним* регулюванням: для неї передбачено істотно менший масив правових норм, ніж для ДСКУ, тоді як низка ключових питань вирішується шляхом стимулювання до використання механізмів поширювального тлумачення норм права та аналогії закону (наприклад, у разі утворення комітетів РД), тоді як у розумінні ст. 8 ЦКУ використання аналогії є правом. Для ТОВ та ТДВ законодавець взагалі обмежився лише одним реченням про поширення на них норми ст. 160 ЦКУ, яка стосується АТ.

По-третє, обмеження можливості обрання ОСКУ у низці корпорацій часто декларуються без будь-якої сформульованої легітимної мети та відбувається шляхом законодавчого зобов'язання формувати у таких корпораціях НР (наприклад, у банках, у страховиках, у підприємствах та товариствах оборонно-промислового комплексу державної форми власності, у Центральному депозитарії, у операторі газотранспортної системи України тощо), а таке автоматично означає обрання для них ДСКУ.

По-четверте, сучасні виклики технічного прогресу спонукають до переосмислення підходів у регулюванні КУП у зв'язку із обранням до складу РД роботів-директорів, утворення самокерованих РД, враховуючи, що подібне використання ШІ у КУП відбувається уже в ряді країн світу.

По-п'яте, вибір теми обумовлений і потребою дослідити можливості використання ОСКУ: 1) у якості структурного засобу захисту конкуренції як альтернативи примусовому поділу або як додаткового механізму, що запроваджується одночасно із наданням дозволу на концентрацію; 2) у якості запровадження моделі інвестиційної корпорації (корпоративного фонду самостійного управління) з РД, без передання управління зовнішній КУА.

Стан наукової розробленості теми. Правових досліджень питань, які стосуються окресленого у цьому дисертаційному дослідженні їхнього переліку, не так багато. Зазвичай, досліджуються КУП, корпоративні відносини, корпоративні права та способи їхнього захисту, корпоративні спори, відповідальність за ПуСКВ, або, як деякі вчені вважають, корпоративна відповідальність. В Україні напрацьована незначна кількість праць, присвячена проблемам та викликам, які у корпоративному праві виникають внаслідок послуговування ШІ у КУП. Взагалі не досліджувались можливості використання ОСКУ у якості структурного засобу захисту конкуренції чи перспективи формування корпоративного фонду самостійного управління із РД. Вищевикладене свідчить про наукову значущість і практичну потребу дослідження ОСКУ, у зв'язку із чим обрано тему дисертаційного дослідження.

Науково-теоретичну базу дослідження склали правові дослідження таких українських вчених: М.Р. Аветисян, Ю.Ю. Акіменко, С.В. Артеменко, І.Я. Бабецька, О.О. Бакалінська, С.В. Батрин, О.В. Безух, І.В. Бейцун, О.А. Беляневич, О.В. Бігняк, Т.В. Блаженко, О. Блюмхардт, М.К. Богущ, К.В. Бондаренко, Н.Я. Борсук, Т.І. Бровченко, І.А. Бурносенкова, Н.С. Бутрин-Бока (Бутрин), О.П. Віхров, І.М. Галіян, О.В. Гарагонич, В.Л. Гевко, Н.С. Глузь, О.В. Головатенко, Х.М. Гринишин, І.І. Гришина, В.М. Грудницький, Т.В. Давидюк, Є.М. Даниленко, К.В. Денисенко, Д.С. Дерев'янка, В.О. Джуринський, Ю.М. Дзера, Л.М. Дорошенко, І.П. Жигалкін, В.Г. Жорнокуй, Ю.М. Жорнокуй, Ю.В. Журик, Є.О. Заруднєв, А.В. Івченко, Ю.В. Кабенюк, І.С. Канзафарова, О.С. Каштанов, А.В. Киричок, О.Р. Кібенко, О.Р. Ковалишин, В.О. Коверзнев, О.В. Кологойда, Н.М. Корчак, А.Г. Косенкова, Н.І. Костова, О.О. Кот, В.В. Кочин, С.С. Кравченко, В.М. Кравчук, А.В. Красовська, В.В. Кузик, В.В. Кулаков, І.М. Кучеренко, О.В. Кучмієнко, Ю.Ф. Лантінов, І. В. Лукач, Р.С. Лукашов, Я.С. Марущак, В.М. Махінчук, С.М. Мельник, С.В. Мінковський, С.М. Мудрий, А.В. Мякий, О.М. Назарчук, А.О. Нечипоренко, О.В. Ніколаєва, Л.А. Островська, О.С. Пелипенко, Ю.А. Переясловська, В.С. Петренко, В.В. Поєдинок, Т.Б. Пожоджук (Штим), В.М. Позняк, К.В. Полосенко, І.С. Похиленко, А.С. Прокопюк, В.В. Рябота, В.М. Саветчук, А.Я. Савицький, В.П. Савчук, І.Б. Саракун, С.Ю. Серьогін, М.М. Сигидин, Ю.Ю. Симонян, В.В. Сірик, Л.В. Сіщук, Н.А. Сліпенчук, Г.Ю. Смірнов, А.В. Смітюх, А.В. Сороченко, О.О. Сосула, І.В. Спасибо-Фатєєва, О.М. Стратюк, А.П. Сулима, М.О. Суханов, Є.О. Сушко, О.П. Суц, І.В. Труш, Є.С. Філіпенко, В.О. Хоменко, Ю.В. Хорт, В.І. Цікало, В.Ю. Цьомра, Д.В. Часовников, О.А. Черненко, Т.М. Шемета, О.С. Шеремет, І.П. Шумейко, В.В. Щербаков, Н.В. Щербакова, Н.О. Якубовська та ін.

Емпіричною основою дослідження є Конституція України та інші нормативно-правові акти України, положення *acquis communautaire*, нормативно-правові акти окремих зарубіжних країн, рішення судів України, судів окремих зарубіжних країн, ЄСПЛ.

Мета і завдання дослідження. Дослідження має на меті сформулювати цілісну та науково обґрунтовану правову концепцію ОСКУ, висвітлити сучасний стан правового регулювання порядку та умов її обрання у підприємницькій юридичній особі приватного права (корпорації), розробити пропозиції щодо належного нормативно-правового забезпечення її функціонування.

Для досягнення визначеної мети було поставлено такі завдання:

- виявити характерні особливості ОСКУ;
- визначити економіко-правові передумови становлення та розвитку ОСКУ у світі та в Україні, виявити тенденції, виокремити етапи її розвитку;
- визначити у яких юридичних особах є можливим обрання ОСКУ;
- визначити характер відносин між суб'єктами внутрішніх організаційно-господарських відносин КУП при ОСКУ, уточнити правову природу таких відносин, зазначити коло таких суб'єктів;
- визначити порядок реалізації норм про ОСКУ в Україні;
- визначити можливості запровадження моделі інвестиційної корпорації (корпоративного фонду самостійного управління) із РД в Україні;
- визначити можливості використання ОСКУ у якості структурного засобу захисту конкуренції;
- визначити господарську компетенцію РД, її функції, ознаки та принципи функціонування;
- виявити правову природу рішень РД, обґрунтувати пропозиції щодо визначення умов і порядку їхнього оскарження, належних способів захисту;
- визначити господарську компетенцію комітетів РД;
- визначити господарську компетенцію загальних зборів при ОСКУ;
- визначити критерії формування складу РД та інструменти забезпечення належної процедури такого формування, дослідити способи обрання (призначення) та відсторонення членів РД;
- виявити порядок та умови послуговування ШІ у КУП при ОСКУ;

- визначити правовий статус ВД, НВД, незалежних НВД, голови РД, головного ВД при ОСКУ;
- визначити повноваження керівника при ОСКУ;
- визначити зміст фідучіарних обов'язків членів РД;
- визначити передумови притягнення директорів (у т.ч. *директорів de facto*) до відповідальності за ПуСКВ;
- сформулювати науково-теоретичні та практичні висновки і пропозиції щодо удосконалення законодавства України про КУП, з'ясувати шляхи вирішення практичних проблем правового регулювання ОСКУ.

Об'єктом дослідження виступають господарські відносини, що виникають у підприємницькій юридичній особі приватного права (корпорації) у зв'язку із обранням ОСКУ.

Предметом дослідження є ОСКУ.

Методологія наукового дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є:

- філософські методи пізнання: *діалектичний метод* використано при дослідженні розвитку ОСКУ через виявлення та аналіз внутрішніх протиріч і закономірностей змін (п. 1.1., 1.3.), *герменевтичний метод* використано при інтерпретації ОСКУ з урахуванням контексту та суб'єктивних значень (п. 1.2., п. 1.3.);
- загальнонаукові методи пізнання: *аналіз та синтез* використано при дослідженні як цілісно самої ОСКУ, так і окремих її елементів (п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.); *системно-структурний метод* використано при дослідженні того, як у корпорації організовується КУП, як суб'єкти внутрішніх організаційно-господарських відносин при ОСКУ взаємодіють між собою (п. 1.2, п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.); *формально-логічний метод* використано при визначенні та формулюванні термінів «ОСКУ», «РД», «самокерована РД» та ін., при визначенні ознак ОСКУ та РД, формулюванні висновків за результатами дослідження, побудові класифікацій та систематизацій (п. 1.1., п. 1.2.,

п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.); *аксіоматичний метод* використано при формулюванні цілісної правової концепції ОСКУ на базисі незаперечних аксіом, з яких логічно висновуються всі інші твердження (п. 1.1., п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.);

- спеціальні міждисциплінарні методи наукового пізнання: *синергетичний метод* використано при дослідженні того, як ОСКУ та РД функціонують як єдина система, зокрема, як РД адаптується до змін, ухвалює рішення та забезпечує ефективне КУП (п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3.); *статистичний метод* використано при дослідженні ОСКУ на базисі кількісних даних (п. 1.1., п. 1.3.);

- спеціальні методи, що використовуються у юридичній науці: *юридико-догматичний метод* використано при дослідженні ОСКУ та її елементів на базисі аналізу нормативних актів, інтерпретації правових понять та термінів, виявленні колізій та прогалин у регулюванні, правовій кваліфікацій (п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.); *логіко-юридичний метод* використано при дослідженні ОСКУ з точки зору права, використовуючи інструментарій логіки для аналізу та інтерпретації правових норм (п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.); *конфліктологічний метод* використано при дослідженні ОСКУ з точки зору конфліктів, виявлено їхні причини, динаміку та наслідки (п. 3.3.); *історико-правовий метод* використано при дослідженні ОСКУ в її історичному контексті, виявленні закономірностей її розвитку (п. 1.1., п. 1.3.); *нормативно-концептуальний метод* використано при комплексному дослідженні ОСКУ, поєднуючи правовий та теоретичний аналізи (п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.); *текстуальний доктринальний метод* використано при дослідженні ОСКУ та її елементів, спираючись на буквальне значення текстів нормативних актів та доктринальних джерел, їхнє тлумачення (п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.); *порівняльно-правовий метод* використано при дослідженні ОСКУ шляхом порівняння її з ДСКУ та іншими структурами управління, виявляючи спільні та відмінні риси, при дослідженні компетенції РД та її комітетів шляхом порівняння з

компетенцією виконавчого органу і НР з її комітетами, виявляючи спільні та відмінні риси, при аналізі правових норм інших країн з метою виявлення оптимальних шляхів правового регулювання (п. 1.2., п. 1.3., п. 2.1., п. 2.2., п. 2.3., п. 3.1., п. 3.2., п. 3.3.);

Усі перелічені методи наукового пізнання використовувалися у взаємній комбінації, з огляду на необхідність всебічного й послідовного розв'язання поставлених завдань дослідження відповідно до сформульованої мети.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження полягає у тому, що, базуючись на комплексному дослідженні законодавства України та інших країн, правозастосовної практики, наукових здобутків щодо ОСКУ, запропоновано нові та доопрацьовано раніше відомі положення щодо такої структури:

Вперше:

- розроблено науково обґрунтовану концепцію правового регулювання порядку обрання до складу ради директорів робота-директора (ШІ-директора) як спеціалізованого програмного забезпечення, створеного на основі алгоритмів штучного інтелекту, що функціонує з метою самостійної участі в ухваленні рішень самокерованої ради директорів без будь-якого зовнішнього впливу та перебуває під постійним наглядом незалежного невиконавчого директора-наглядача, також, моделі утворення самокерованої ради директорів як адміністративного органу корпорації, який функціонує як цілісна скоординована система управління і контролю, що забезпечує автономне ухвалення управлінських рішень за допомогою роботів-директорів під наглядом незалежних невиконавчих директорів-наглядачів;

- розроблено науково обґрунтовану концепцію притягнення до відповідальності за дії або бездіяльність роботів-директорів, що спричинили шкоду третім особам або самій корпорації, шляхом покладення такої відповідальності на корпорацію, та субсидіарно на:

- розробника або ліцензіара програмного забезпечення (за наявності технічних дефектів або алгоритмічних похибок);

незалежного невиконавчого директора-наглядача (за недбалість, неналежний нагляд або втручання у роботу штучного інтелекту);

учасників (акціонерів) (у разі, якщо вони голосували за обрання робота-директора, достовірно знаючи про небезпечність або дефектність програми чи використання несертифікованого програмного забезпечення).

- обґрунтовано необхідність покладення на раду директорів *функції управління даними та кібербезпекою*, у межах реалізації якої у корпораціях, де вже є обов'язковими комітети з аудиту, призначень та винагороди, має формуватися спеціалізований *комітет з управління даними та кібербезпекою*, завданням якого є підготовка для затвердження радою директорів обов'язкової *Декларації реагування на кібератаки*, яку слід запровадити, що містить: 1) опис кіберризиків корпорації та її критичних активів, що можуть зазнати кібератаки; 2) політика та процедури реагування на кібератаки (Incident Response Plan); 3) визначення ролей та відповідальних осіб; 4) порядок і строки інформування; 5) заходи відновлення після кібератаки (Disaster Recovery Plan);

- розроблено науково обґрунтовану концепцію *примусової однорівневої структури корпоративного управління* як структурного засобу захисту конкуренції, що може застосовуватися як альтернатива примусовому поділу корпорації за правопорушення у сфері економічної конкуренції або як додатковий механізм, який запроваджується одночасно з наданням корпорації дозволу на концентрацію;

- обґрунтовано доцільність виокремлення та правового закріплення категорії *незалежних виконавчих директорів* як інструменту вдосконалення функціонування корпоративних фондів в Україні, що уможливило запропонувати альтернативну модель їхнього утворення у формі акціонерного товариства як *інвестиційної корпорації самостійного управління* із колегіальним органом управління та контролю – радою директорів, до складу якої входять незалежні виконавчі та незалежні невиконавчі директори, наділені повноваженнями здійснювати управління активами без залучення зовнішньої компанії;

Удосконалено положення щодо:

- визначення терміну *«однорівнева структура корпоративного управління»* шляхом конкретизації його змісту як способу організації внутрішніх організаційно-господарських відносин корпоративного управління, у межах якого визначаються засади взаємодії та встановлюється порядок розподілу господарської компетенції, прав і обов'язків між ключовими суб'єктами: 1) між вищим органом і радою директорів; 2) між учасниками та членами ради директорів; 3) між членами ради директорів, які скоординовано діють та разом ухвалюють управлінські рішення, зосереджують функції управління та контролю, реалізують управління ризиками, даними та кібербезпекою;

- структур управління корпораціями в Україні шляхом обґрунтування необхідності запровадження *комбінованої структури корпоративного управління* для мікро-, малих та середніх корпорацій, з метою не перевантажувати їх надмірною бюрократизацією процесів (формально існуюча наглядова рада, формальне наповнення складу ради директорів, щоб хтось із її членів реалізовував функції невиконавчого директора тощо);

- порядку формування складу ради директорів шляхом обґрунтування необхідності запровадження альтернативного способу за допомогою *механізму кооптації (co-option)*: вакансії у раді можуть заповнюватися більшістю чинних членів ради (або єдиним директором, що залишився), навіть якщо це менше ніж кворум, а кооптовані директори виконують свої повноваження до наступного обрання чи затвердження вищим органом;

- притягнення директорів (керівника) до відповідальності за помилки, внаслідок яких корпорація зазнала стягнення у межах публічно-правової відповідальності, шляхом обґрунтування необхідності запровадження в Україні механізмів *Malus* (скасувати не виплачене) та *Clawback* (повернути назад вже виплачене) у політиці винагород у вигляді договірної санкції (скасування не виплаченої змінної частини

винагороди за певний період або повернення отриманої змінної частини винагороди за певний період);

- притягнення директорів (керівника) до відповідальності за дії в умовах звичайного підприємницького ризику (*business judgment rule*) шляхом раціоналізації підходів до їхньої оцінки за допомогою *економіко-правової формули Хенда (Hand formula)*, що забезпечує передбачуваність для сторін спору: $B < P \times L$ (член ради директорів може бути визнаний відповідальним, якщо він не вжив заходів, які були б дешевшими (B) за очікувану шкоду (L), помножену на ймовірність її настання (P));

- притягнення *директорів de facto* до відповідальності за правопорушення у сфері корпоративних відносин шляхом конкретизації підстав: а саме: 1) має бути встановлено, що *директор de facto* є органом корпорації: надає розпорядження, ухвалює управлінські рішення, вчиняє правочини, здійснює інші дії, властиві директору, не маючи такого статусу; 2) має бути встановлено, що *директор de facto* здійснює ефективний вплив на діяльність формально обраних директорів, у тому числі, головного виконавчого директора, тобто, він має можливість спрямовувати їхню поведінку необхідним йому чином; 3) має бути встановлено, що *директор de facto* отримує зиск від здійснення тіньового управління;

- дискваліфікації директорів шляхом обґрунтування необхідності її застосування у формі *корпоративної санкції* (за позовом учасників чи самої корпорації) або *публічно-правової санкції* (за рішенням уповноваженого органу в межах пруденційного нагляду), а відомості про дискваліфікованих директорів слід вносити до *публічного реєстру*, функціонал якого має бути сумісним із Business Register Interconnection System (BRIS);

- правових наслідків перевищення керівником корпорації статутних обмежень шляхом класифікації його повноважень на *притаманні (inherent)* та *видимі (apparent)* з метою обґрунтування необхідності імплементації в Україні доктрини *apparent authority* (видимі повноваження) для забезпечення захисту третіх осіб, які

обґрунтовано не знали про існування таких обмежень, від негативних наслідків у спорі;

- правових наслідків припинення повноважень керівника корпорації за його власною ініціативою шляхом обґрунтування необхідності оцінювати таке припинення *крізь призму критеріїв своєчасності та доцільності*, а припинення повноважень з метою уникнення відповідальності у сфері корпоративних відносин (недоцільне та несвоєчасне) має кваліфікуватися як зловживання правом;

- правових підстав виникнення відносин між корпорацією та директорами шляхом обґрунтування необхідності відмови від трудових договорів (контрактів) повністю та доцільності укладання із усіма членами ради директорів винятково *цивільно-правових договорів про виконання повноважень члена ради директорів*, для яких слід передбачити особливі правові наслідки недійсності;

- визначення терміну «рада директорів» шляхом конкретизації її характеристики як «адміністративного органу» замість чинного формулювання «колегіальний виконавчий орган» та уточнення її ролі у корпоративному управлінні: адміністративний орган корпорації, який інтегрує виконавчих та невиконавчих директорів, у тому числі, незалежних, у єдину організаційну структуру, задля скоординованого управління та одночасного забезпечення реалізації внутрішніх наглядових функцій за діяльністю виконавчих членів ради;

- функцій ради директорів шляхом їх конкретизації (управління, контроль, управління ризиками), доповнення новими (управління даними та кібербезпекою), та класифікації на *загальні*, що реалізуються усіма її членами, та *спеціальні*, що реалізуються винятково виконавчими або невиконавчими директорами;

- господарської компетенції ради директорів шляхом обґрунтування необхідності віднесення до її повноважень питання *про виплату дивідендів*, що сприятиме підвищенню прозорості ухвалення таких рішень та забезпеченню належного захисту прав міноритарних учасників;

- ознак ради директорів шляхом їх конкретизації та доповнення новими: 1) є суб'єктом корпоративного управління при однорівневій структурі із визначеним місцем у структурі органів; 2) діє на підставі статуту та положення про раду директорів; 3) є суб'єктом локальної корпоративної правотворчості; 4) поєднує функції управління та контролю, також, реалізовує управління ризиками, даними та кібербезпекою; 5) поєднує виконавчих та невиконавчих директорів для їхньої скоординованої діяльності із чітким розмежуванням їхніх повноважень та відповідальності; 6) підзвітна загальним зборам; 7) відповідальна за забезпечення прозорості корпоративного управління;

- правової природи рішень ради директорів шляхом їх класифікації за змістом та правовими наслідками на: акти нормативного характеру (локальні акти); акти ненормативного характеру; правочини. Акти ненормативного характеру не підлягають судовому оскарженню. Акти нормативного характеру можуть бути оскаржені в судовому порядку шляхом подання позову про визнання їх нечинними. Рішення ради директорів, що мають ознаки одностороннього правочину, можуть бути оскаржені шляхом подання позову про визнання їх недійсними;

- правової природи рішень комітетів ради директорів шляхом визначення їх як актів ненормативного характеру, які не підлягають судовому оскарженню;

- ролі невиконавчих директорів у корпоративному управлінні шляхом формулювання пропозиції обрання *провідного незалежного директора* у корпораціях, що становлять суспільний інтерес, для мінімізації ризиків дуальності (поєднання голови ради директорів і головного виконавчого директора у одній особі) та обґрунтування подвійної природи участі невиконавчих директорів у колегіальному ухваленні рішень радою директорів: 1) консультативна роль (виявлення проблеми та її аналіз, формулювання цілі, пошук альтернатив); 2) контроль виконавчих директорів (від попереднього вибору кращої альтернативи до впровадження її як варіант рішення);

- визначення суб'єктів корпоративного управління шляхом формулювання пропозиції відносити до них усіх осіб, які фактично беруть участь у процесах управління або контролю та взаємодіють між собою у межах внутрішніх організаційно-господарських відносин: учасник, директор, корпорація та її органи (при цьому, органи не є суб'єктами права), управитель, опікун, арбітражний керуючий, *директор de facto* (тіньовий), бенефіціарний власник тощо, та обґрунтування необхідності відмежовувати корпорації від партнерств, кооперативів, об'єднань співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ), непідприємницьких товариств тощо, у яких відсутнє корпоративне управління як таке;

- використання *корпоративного інтересу* як універсального критерію оцінки дій чи бездіяльності всіх суб'єктів корпоративного управління, який відмежовує інтерес корпорації від сукупності їхніх приватних інтересів, та створює підстави для притягнення відповідних суб'єктів до відповідальності за правопорушення у сфері корпоративних відносин;

- правового розуміння *корпоративного контролю* шляхом його диференціації на:

- 1) право учасника, що реалізується через належну йому частку на загальних зборах;
- 2) контроль за діяльністю виконавчих директорів, який делегується раді директорів та реалізовується її невиконавчими членами;

Дістали подальшого розвитку положення щодо:

- структурного нейтралітету шляхом обґрунтування необхідності закріплення права обирати однорівневу структуру усіма корпораціями в Україні, незалежно від того хто є їхнім учасником, чи у якій сфері господарювання вони діють;

- принципів функціонування ради директорів шляхом їх класифікації на *основні* (колегіальність / координованість, більшість, рівність, регламентація, запобігання конфліктам інтересів, підзвітність) та *додаткові* (прозорість, належність і компетентність);

- правового статусу *керівника* шляхом конкретизації, що керівником корпорації слід вважати лише головного виконавчого директора та тих виконавчих директорів,

що наділені його повноваженнями (невиконавчі директори керівниками не є), та обґрунтування відсутності відносин представництва між керівником та корпорацією, який у правовідносинах із третіми особами виступає як сама корпорація *in propria persona*;

- відповідальності директорів за правопорушення у сфері корпоративних відносин шляхом обґрунтування її переважно *господарсько-правового характеру* (коли шкода заподіюється корпорації безпосередньо діями директорів або завдається третім особам у межах господарських відносин корпорації із ними), а в окремих випадках – цивільно-правового характеру (коли шкода завдається третім особам у межах цивільних відносин корпорації із ними), також аргументування необхідності *індивідуалізації* відповідальності у межах колегіального органу.

- ролі виконавчих директорів у корпоративному управлінні шляхом обґрунтування необхідності встановлення лімітів на кількість одночасних посад виконавчих директорів для банків, фінансових корпорацій, операторів регульованих ринків тощо;

- правового статусу комітетів ради директорів шляхом визначення їх як допоміжних утворень ради директорів, сформованих у її складі, що не є самостійними органами;

- підстав поділу комітетів ради директорів на основні та додаткові (спеціалізовані) шляхом обґрунтування такого поділу крізь призму агентської проблеми (щодо необхідності усунення конфліктів інтересів між директорами (агентами) та учасниками);

- визначення *корпоративного спору* шляхом обґрунтування доцільності його розуміння як будь-якого спору, що виникає між суб'єктами корпоративного управління;

- формування складу ради директорів шляхом обґрунтування необхідності імплементації вимог права ЄС щодо різноманітності складу рад директорів, зокрема, гендерної;

- історико-правового розвитку однорівневої структури корпоративного управління шляхом виділення чотирьох етапів її еволюції з урахуванням трансформації ролі корпорацій (від прото-корпорацій до застосування штучного інтелекту у корпоративному управлінні);

- правового регулювання однорівневої структури шляхом обґрунтування необхідності прийняття *lex generalis*, який кодифікуватиме правила створення, діяльності та припинення корпорацій і усуне розпорошення відповідних норм між різними законами України.

Зв'язок роботи з науковими роботами, планами, темами. Дисертацію виконано на кафедрі економічного права та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка у межах бюджетної науково-дослідної теми: «Правове забезпечення сталого розвитку економіки України в умовах євроінтеграції» (0124U003297) на 2024 – 2029 роки.

Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою Радою Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2022 (протокол № 5 від 01.11.2022).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані у дослідженні наукові положення створюють концептуальне підґрунтя для формування цілісної правової доктрини однорівневої структури корпоративного управління в Україні. Сформульовані автором висновки, пропозиції та рекомендації мають потенціал безпосереднього застосування у науково-дослідній та освітній діяльності, у процесі вдосконалення законодавства, у правозастосовній практиці органів державної влади, судів, також, при виконанні або використанні суб'єктами корпоративних правовідносин норм права, якими врегульовано порядок обрання однорівневої структури в Україні

З метою вдосконалення чинного корпоративного законодавства України та його гармонізації із *acquis communautaire* підготовлено пропозиції по внесенню змін до

законів України, які оформлено як проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» (додаток А).

Положення дисертації впроваджено у освітній процес та наукову діяльність Національної академії внутрішніх справ (акт про впровадження результатів дисертації № 510-ОП від 06.11.2025; акт про впровадження результатів дисертації № 511-НД від 06.11.2025).

Пропозиції до законодавства про необхідність запровадження в Україні корпоративних фондів самостійного управління із радами директорів використовуються Комітетом НААУ з питань інвестиційної діяльності та приватизації (акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 1711/0/2-25 від 22.10.2025).

Результати дисертаційного дослідження використовуються у діяльності ТОВ «Костанза» (довідка № 01 від 08.10.2025), ТОВ «Дехаб» (довідка № 7 від 08.10.2025), АО «A.L.Terra» » (довідка № 25/1 від 13.10.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною, завершеною науковою працею, виконана з використанням актуальних наукових праць вітчизняних та іноземних вчених, правових позицій, сформованих судовою практикою. Особистий внесок здобувача у працях, опублікованих у співавторстві, визначено у списку праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні висновки дисертаційного дослідження було обговорено на науково-практичних конференціях, зокрема, на: Міжнародній науково-практичній конференції «Другі наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни» (21.04.2023, Київ), XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики». (21.12.2023, Львів – Торунь), Міжнародної науково-практичній конференції з нагоди 100-річчя з дня народження дійсного члена (академіка), академіка-засновника Національної академії правових наук України

Федора Глібовича Бурчака (03.04.2024, Київ), Міжнародній науково-практичній конференції «Треті наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни» (12.04.2024, Київ), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні виклики розвитку юридичної науки і практики в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови» (02.05.2024, Київ).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційного дослідження відображено у 18 наукових працях, серед яких: 13 статей у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз; 5 публікацій за результатами науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Структурними елементами дисертації є анотація, вступ, три розділи, які складаються з дев'яти підрозділів, висновки, список використаних джерел і додатки. Повний обсяг дисертації складає 296 сторінок, з них 161 сторінка основного тексту, 14 сторінок анотації (7 сторінок українською та 7 сторінок англійською мовами). Список використаних джерел становить 519 найменувань і викладено на 67 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОДНОРІВНЕВОЇ СТРУКТУРИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.

1.1. Економіко-правові аспекти становлення і розвитку однорівневої структури корпоративного управління.

В Україні термін *корпорація* є доктринальним, під яким більшість науковців розуміють товариство, що або утворене об'єднанням учасників та капіталів, або переданням капіталу одного учасника, для здійснення господарської діяльності [190, с. 9; 277, с. 117; 145, с. 56; 454, с. 85; 437, с. 69-70; 325, с. 71; 258, с. 238; 200, с. 25; 186, с. 29; 272, с. 46; 275, с. 210; 496, с. 56, 60-61; 233, с. 49]. Цей же правовий зміст вченими вкладається у такі терміни: *господарська організація корпоративного типу* [510, с. 262; 212, с. 94]; *юридична особа корпоративного типу* [166, с. 66; 439, с. 127-128; 302, с. 36; 332, с. 31; 452, с. 67; 466, с. 76; 187, с. 175]; *корпоративна господарська організація* [445, с. 152]; *статутне господарське товариство* [451, с. 32]. Висловлено позиції, що корпорації можуть бути непідприємницькими [235, с. 41, 80; 444, с. 75], а установа походить від корпорації [216, с. 50]. Корпораціями вважають господарські товариства [504, с. 60; 503, с. 31-32, 34]; господарські товариства та виробничі кооперативи [443, с. 18]; лише АТ, ТОВ та ТДВ [293, с. 39, 42, 66]. Також, звертається увага на синонімічність таких термінів як *корпорація* та *компанія* [245, с. 63]. Спрощено, у дослідженні використовується термін *корпорація* для визначення тих юридичних осіб, у яких виникають корпоративні відносини [440, с. 29-30; 463, с. 113; 258, с. 238; 456, с. 19].

Наріжним каменем КУП вчені називають *контроль*: баланс між тим, що директори можуть, та тим, що учасники хочуть [203, с. 337; 126, с. 1252; 128, с. 5-6]. Особливості еволюції корпорацій у різних країнах історично обумовили становлення неоднакових структур КУП. Науковцями виділяються ОСКУ та ДСКУ [463, с. 345]. При ОСКУ колегіальний орган РД поєднує функції управління та контролю [463, с. 345].

На становлення структур КУП впливала фінансова політика [111, с. 1935]. Існує два шляхи формування майна корпорації: 1) внески учасників; 2) внески інвесторів [99, с. 5-6]. Відповідно, учасники реалізують контроль правом голосу на зборах або правом виходу (продажу частки, акцій), а інвестори реалізують контроль лише своїми вимогами до директорів. ОСКУ розвинулась в ході залучення внесків інвесторів через відкриті фондові ринки та розосередження акцій серед значної кількості учасників, а ДСКУ – через залучення коштів інвестиційних банків, які отримували місця в НР корпорацій [99, с. 6; 95, с. 339-340, 353].

Еволюція колегіального утворення у корпорації, якому було делеговано функцію управління, тоді як контроль за його здійсненням залишався компетенцією учасників, тривало розтягнулася у часі. Натомість, становлення утворення, що поєднало у собі, водночас, управлінські та контрольні повноваження, відбулося значно швидше та інтенсивніше. Однак, ці процеси взаємопов'язані: *ubi maior, minor cessat* («де існує більш досконала форма, там поступається менш розвинена»).

Історично, ОСКУ постала тоді, коли в архітектоніці КУП вперше збіглися дві ключові передумови: по-перше, відмежування участі від нагляду за управлінням, по-друге, злиття компетенції управління і контролю у межах єдиного формування (РД), що поєднало виконавчих та невиконавчих членів на засадах рівноправності при ухваленні управлінських рішень.

Відтак, я виділяю такі основні етапи становлення та розвитку ОСКУ: 1) до XIX ст.: зародження корпорацій та розвиток колегіальних органів управління; 2) з XIX ст. до сер. XX ст.: функціонування корпорацій в умовах забезпечення права на заснування (свобода інкорпорації) та визнання правосуб'єктності легітимних корпорацій; 3) з 2-ї пол. XX ст.: функціонування корпорацій в умовах глобалізації та гармонізації; 4) з поч. XXI ст.: функціонування корпорацій в умовах технічного уможливлення використання ШІ у КУП.

Я виокремлюю три чинники розвитку колегіальних органів управління без функції контролю: 1) економічні; 2) політичні; 3) культурні. Вирішальним є їхнє

поєднання, адже пояснити еволюцію лише підприємництвом неможливо й доказів цьому немає.

Корпорації виникали по всьому світу, але саме в Англії та деяких країнах континентальної Європи набули поширення колегіальні органи управління [69, с. 118-119]. Так, найстарішою відомою корпорацією світу є «Конго Гумі», що була заснована у Японії у 578р. (VI ст.) [133, с. 144]. «Конго Гумі» акцептувало ДСКУ континентальної Європи лише у 1955р. (XX ст.) [133, с. 148]. Сама ж Японія розпочала процес акцептування норм про ДСКУ після 1868р. (XIX ст.) [67, с. 931]. ОСКУ не була присутня у праві Японії аж до 2003р. (XXI ст.) [99, с. 19]. Структура управління «Конго Гумі» була побудована на відносинах між керівниками (членами сім'ї Конго) та найманими працівниками, була поширена практика усиновлення сім'єю Конго дітей, навіть при наявності власних, з метою передачі саме усиновленим право управління [133, с. 144-145]. Вважаю, що тривалий час воля членів сім'ї Конго ототожнювалась із волею корпорації «Конго Гумі».

Корпорації створювалися не стільки з підприємницькою метою, скільки з метою передачі їм у володіння майна, що гарантувало таке: 1) це майно не буде успадковане нащадками керівників корпорації; 2) це майно не повернеться до володіння феодала чи короля; 3) це майно не буде обкладене податками у разі смерті чи заміни керівників корпорації [11, с. 789]. У 1599р. у Англії створено корпорацію «Губернатор і компанія купців Лондона», у якій передбачено наявність колегіального органу управління [17, с. 86-87]. Голландський уряд заснував Голландську Ост-Індську компанію у 1602р., статут якої передбачав наявність колегіального органу управління [69, с. 127]. Англійська та голландська Ост-Індська компанії стали класичними корпораціями [262, с. 94]. Колегіальні органи управління були присутні у статутах Лондонської компанії та Плімутської компанії, що засновані у 1606р. [69, с. 111-113]. У США колегіальні органи управління діяли за статутами корпорацій ще до появи перших таких норм у Акті Нью-Йорка 1811р. [69, с. 108-109].

Політичні чинники нерозривно пов'язані із розвитком корпорацій, що мали на меті поширювати вплив Англії. Вперше термін *директор* було використано у статуті Банку Англії 1694р. [67, с. 929]. Після завершення ряду громадянських війн в Англії у 1688р., що у сукупності разом тривали більш, ніж 50р., до влади прийшли представники партії Вігів¹, чия політика була заснована на ідеях меркантилізму та імперської експансії, що потребувало значних коштів, які не могли бути отримані ні від виснажених представників партій, ні від приватних внесків, ні від оподаткування [88, с. 40]. Саме на вирішення цієї проблеми з'явилась ідея заснування Банку Англії [88, с. 40-41]. Тобто, політичні плани щодо посилення впливу Англії у світі зумовили створення корпорацій із колегіальними органами управління, а розширення прав їхніх учасників було, скоріш, вимушеним кроком уряду, ніж бажаним результатом самовідмови від контролю. Для прикладу, у Франції, також, створювались подібні корпорації, зокрема, у 1628р. було створено компанію Західної Індії, а у 1664р. компанію Східної Індії, однак, вони не стали ефективними, а роль їхніх учасників була мізерною [177, с. 50].

Культурні чинники розвитку колегіальних органів управління досліджував Ф. Гевуртз, який стверджує, що появі РД слід завдячувати акцептуванню римського права, зокрема, принципу *quod omnes tangit ab omnibus tractari debet* (те, що стосується кожного, має бути схвалене усіма) [69, с. 134]. Впровадження цього принципу проявилось у формуванні мерій, комітетів та РД у корпораціях [67, с. 942-943]. Ідея формування колегіальної згоди настільки глибоко вкорінена у нашій культурі, що люди очікують її матеріалізації, навіть якщо самі не користуються цим правом [92, с. 549].

Наступний етап становлення та розвитку ОСКУ визначається законодавчим забезпеченням права на заснування (свободи інкорпорації) та визнання правосуб'єктності легітимних корпорацій. Визнання корпорацій повноцінними

¹ Партії Вігів та Торів – це дві найдавніші політичні партії Англії.

учасниками правового обігу відбулося на основі *fictionis iuris*, адже їм приписується правосуб'єктність, попри відсутність у них автономної волі [456, с. 12-13]. Наділення корпорацій правосуб'єктністю відбулось для того, щоб дати їм можливість певним чином впливати на правову систему та піддаватися впливу з її боку [463, с. 116; 224, с. 105]. Надання людям статусу фізичних осіб переслідувало ту саму ціль: забезпечення їхньої участі у правовому обігу як самостійних носіїв прав та обов'язків (*omnis persona est homo, sed non vicissim*).

Правосуб'єктність корпорації є системою таких індивідуальних ознак, які дозволяють виділити та індивідуалізувати їх, закріпивши правовий зв'язок із зовнішнім світом [497, с. 93]. Корпорація наділяється особистістю (як юридична особа), що виражено у її наділенні цивільною та галузевою правосуб'єктністю [274, с. 46-47]. Господарська правосуб'єктність корпорації може бути визначена через її елементи: правоздатність (що можна мати) та компетенцію (що вже маєш у конкретному статусі чи ролі), що не поєднуються, але між ними можливе часткове перетікання (у разі зміни законодавства) [174, с. 133-134]. До елементів правосуб'єктності відносять правоздатність, дієздатність та деліктоздатність [311, с. 102-107; 231, с. 20]. Виділяється, також, корпоративна правосуб'єктність корпорації [299, с. 6]. Цікавим є підхід Закону про мильні бульбашки від 1720р., який визнавав неправосуб'єктними ті корпорації, що діяли на шкоду третім особам [177, с. 49]. Правосуб'єктність позбавлена сенсу без визнання легітимності корпорації, а її втрата рівноцінна знищенню правоздатності корпорації [434, с. 195-196].

На початку XIX ст. у Франції було закріплено нову парадигму правового статусу корпорацій: офіційно проголошено принцип свободи утворення корпорацій (*libertas incorporationis*), а прийнятий у 1807р. Торгівельний кодекс² детально регламентував

² Його у різних джерелах називають іще Комерційним. Вважаю це винятково усталеним стереотипом правильного перекладу англ. «The commercial code» (фр. «Code de commerce»), відтак, за смисловим розумінням його можна назвати і Господарським кодексом, що може стати у нагоді у національній науковій дискусії щодо існування господарського права як галузі права та необхідності прийняття окремого господарського кодексу на заміну скасованому чи окремого господарського закону. До

умови їхньої діяльності [117, с. 6]. Корпорації втратили можливість безпосереднього представництва своїми учасниками, які увійшли до складу вищого органу та делегували функцію управління директорам [117, с. 6; 30, с. 224]. Для створення корпорацій схвалення органів влади уже не вимагалось [30, с. 223]. У 1867р. Франція розширила прав учасників [30, с. 225; 95, с. 348].

В середині XIX ст. у Пруссії відбулись схожі зміни: проголошено принцип свободи утворення корпорацій, залишивши право органів влади затверджувати їхні статuti [95, с. 345-347]. На відміну від французького регулювання, у Законі Німеччини про компанії 1870р.³ визнано необхідним встановлення саме ДСКУ [126, с. 350-352, 357].

Загалом, у XIX ст. з'явилися перші великі корпорації, що супроводжувалося процесом консолідації численних дрібних мануфактур у великі заводи [126, с. 1253]. Цей період є зміною парадигми: об'єднання капіталу стало превалювати над об'єднанням учасників [177, с. 51]. Міноритарні акціонери втратили можливість впливати на КУП, відтак, це породило усвідомлення, що якщо управління реалізовується директорами, то інтереси учасників та корпорації не співпадають [126, с. 1255].

Реальне забезпечення відокремлення інтересів учасників із інтересами корпорації розпочалось у 1843р., коли Канцлерський Суд Англії ухвалив перше прецедентне рішення у справі «Foss v Harbottle», у якому зазначено таке: у будь-якій справі, у якій, як стверджується, було завдано шкоду корпорації, належним позивачем є сама корпорація, а не її окремі учасники [1, с. 315; 97, с. 9]. Вказаний висновок суду лежить в основі доктрин *no reflective loss* (безвідзеркальний збиток), яка була закріплена рішеннями у справі «Prudential Assurance Co Ltd v. Newman Industries Ltd (№ 2)» (1982)

того ж, не викликає спору щодо того, що Господарський кодекс України англійською має назву Commercial Code of Ukraine.

³ «Компанія» – це термін, що не притаманний національній правовій традиції, але за змістом, яким його наповнює західна правова традиція, цей термін ідентичний тому, що я у дослідженні називаю корпорацією (у цій частині повністю погоджуюсь із О.Р Кібенко).

[135, с. 2], у справі «Johnson v. Gore Wood & Co» (2002) [135, с. 1, 2]. Згідно цієї доктрини зменшення вартості часток чи розміру дивідендів внаслідок завдання шкоди корпорації не має характеру самостійної шкоди, завданої учасникам. У 1897р. у справі «Salomon v. A. Salomon & Co Ltd» вперше було сформульовано доктрину: *corporate veil* («корпоративна вуаль») [39, с. 2-3]: корпорація не є альтер его свого учасника, навіть якщо він володіє 100 % часткою. Обидві згадані доктрини сприяють ефективному КУП та захисту прав усіх стейкхолдерів⁴. Хоча кожна із цих доктрин має винятки, їхнє дослідження виходить за межі мого наукового пошуку.

Ряд науковців вважають публікацію роботи «Сучасна корпорація та приватна власність» (1932) початком осмислення відокремлення участі від контролю, хоча і раніше це досліджувалось [126, с. 1247-1248]. Економісти та правники досліджували що саме має розумітись під відокремленням участі від контролю, на які групи людей це впливає, а ці дослідження часто критикували директорів, стверджуючи, що вони заохочують самі себе за рахунок учасників, звинувачуючи у цьому окреслене відокремлення [126, с. 1248-1249].

Розділення інтересів учасників із інтересами корпорації є фундаментальним правилом у визначенні як правосуб'єктності легітимної корпорації, так і господарської компетенції її органів. Таке розділення інтересів породжує їхню колізію [178, с. 126]. Вважаю, що саме таке відокремлення слугувало необхідною умовою для становлення і розвитку ОСКУ та ДСКУ, а становлення і поширення саме ОСКУ має свої історично-географічні передумови.

Залучення англо-американських коштів під час Азійської фінансової кризи сприяло акцептуванню у країнах Азії норм про ОСКУ [18, с. 21]. Також, Б. Чеффінс важливу роль відводить лібералізації ринку капіталів, що відбувалась у 1990-х роках, та призвело до зростання транснаціональної конкуренції, зацікавленості учасників у залученні інвестицій, необхідності вирішувати взаємодію із інвесторами [18, с. 20].

⁴ Тут і в подальшому: стейкхолдером є будь-яка особа, що має інтерес до діяльності корпорації та може впливати на неї або зазнавати впливу з її боку.

В.М. Махінчук взагалі не вбачає у приватному праві таких ознак, як національність, релігійність, культурні традиції тощо, для чого підтримує ідею прийняття всеєвропейського чи всесвітнього кодексу цивільного права [304, с. 236]. Умови глобалізації сприяють інтеграції різних структур КУП, але цей процес залежить від місцевих корпоративних традицій. Залучення капіталу ззовні, особливо за рахунок іноземних інвесторів, потребує приведення норм про КУП до міжнародних стандартів. Одним із найбільш впливових документів у цій сфері є Принципи корпоративного управління ОЕСР [63], які зробили значний внесок у глобальне поширення ОСКУ, особливо у країнах із перехідною економікою [85, с. 7; 33].

Важливу роль у поширенні ОСКУ відіграють міжнародні інституції. У ХХІ ст. Організація економічного співробітництва та розвитку, Світовий банк та Міжнародний валютний фонд впевнено просувають ОСКУ у світі [21, с. 30]. Світовий банк проводить оцінку КУП у країнах через механізм ROSC [109]. Для прикладу, у пояснювальній записці до законопроєкту № 2493 (згодом став Законом № 2465-IX) зазначено, що однією із його задач є підвищення позиції України у рейтингу Світового банку «Doing Business» за індикатором «Захист міноритарних інвесторів» [361]. «М'яке право» (згадані Принципи ОЕСР тощо), є інструментами недержавного регулювання у сфері КУП [514, с. 4-6; 192, с. 35].

Окремим етапом розвитку ОСКУ я виділяю функціонування корпорацій в умовах уможливлення використання ІІІ у КУП. ІІІ – це програмний продукт, який розв'язує завдання шляхом ухвалення рішень на підставі опрацьованих даних [5, с. 898]. Згідно права ЄС, ІІІ діє з різними рівнями самостійності та здатний до адаптації (п. 1 ст. 3 гл. 1 Регламенту ЄС № 2024/1689) [108].

Самостійність ІІІ проявляється як функціонування згідно заданого алгоритму (допоміжний) або функціонування згідно самостійно визначеного порядку (сильний) [5, с. 898-899; 130, с. 50]. Другий вид ІІІ у КУП застосовний як робот-директор. Вважаю слушним визначення його як сконструйованого для здійснення когнітивних операцій і практичних дій за зразком людини з метою досягнення заздалегідь

встановленої мети [19, с. 3]. ІІІ у якості директора здатний у автономному режимі: накопичувати та систематизувати відомості; визначати метод їхнього опрацювання; формувати управлінські рішення [130, с. 48]. ІІІ не може вважатися справжнім інтелектуальним утворенням, оскільки він неспроможний самостійно встановлювати, з якої причини виконує певні дії [59, с. 542].

ІІІ допомагає у доборі кандидатів на посади директорів, у моделюванні потенційної підтримки вищим органом конкретного претендента на посаду члена РД тощо [116, с. 27-28]. Водночас, все це не замінює людину, яка може брати до уваги висновки ІІІ або ігнорувати їх, а таке узгоджується із дотриманням обов'язку належної обачності [134, с. 3; 78, с. 82]. В ЄС послуговування ІІІ із 02.02.2025 відбуватиметься із дотриманням положень Регламенту ЄС № 2024/1689 [108]. Регламент запроваджує класифікацію програм ІІІ за рівнем небезпеки на три рівні.

На сьогодні відсутній нормативно-правовий акт, який безпосередньо регламентував би правовідносини, пов'язані із обранням ІІІ у якості директора до складу РД. Натомість, у корпоративній практиці спостерігається тенденція до активного експериментування із послуговуванням ІІІ [130, с. 49; 129; 130, с. 46]. ІІІ у ролі керівника уже не є уявним майбутнім, він функціонує у Китаї [18, с. 586], у Польщі [118, с. 585], у Індонезії [96, с. 2777] тощо.

В Україні норми про ОСКУ є повністю акцептованими. Тривалий час територія України перебувала у складі Російської та Австро-Угорської імперій. Це безпосередньо позначилося на становленні КУП на цих територіях, адже на право першої впливало право Франції, а другої – Німеччини [57, с. 224]. У Російській імперії право не сформулювало поняття *юридична особа* [168, с. 21], також, не сприйняло реформ Франції 1867р, проведена реформа 1901р. мала обмежений вплив, але дещо посилила права учасників [74, с. 449]. Правова ситуація була такою, що ні ДСКУ, ні ОСКУ не були сформованими, у корпораціях діяв лише колегіальний орган управління. Держава могла затвердити чи відмовити у затвердженні статуту,

наприклад, Російсько-американська компанія була ліквідована у 1862 р. через відмову уряду продовжити дію її статуту [114].

Правова ситуація у Австро-Угорській імперії склалася іншою: передбачалась ДСКУ. Так, для прикладу, структура КУП товариства «Земля» у м. Львові у період 1907-1923р.р. передбачала наявність колегіального органу управління та колегіального наглядового органу [518, с. 56-57]. До того ж, іще Цивільним кодексом для Східної Галичини (Codex civilis pro Galicia Orientali) 1797р. регламентовано договір товариства – об'єднання праці або речей для вигоди [423, с. 24].

Право УНР не формувало норм про структуру КУП, майнові та господарські права у той час не були ані задекларовані, ані унормовані [318, с. 185], хоча ряд науковців цей період характеризують як розвиток національного кооперативного руху, яскравим епізодом якого є діяльність Дніпровського союзу споживчих товариств (Дніпросоюзу) [450, с. 32-33]. Всі закони і постанови Російської імперії, що не скасовані Українською Центральною Радою, вважались чинними (р. 2, ст. 1) [390].

Внаслідок перевороту 1917р. червона влада здійснила експропріацію активів усіх АТ [172, с. 18; 14, с. 400-402, 405]. Відповідні рішення більшовиків не призвели до ліквідації корпорацій у правовому сенсі. Так, у США суди досліджували господарську компетенцію вищого органу АТ, сформованого за правом Російської імперії, після націоналізації АТ більшовиками, та висновували про її наявність (1925) [14, с. 388-389].

На тій частині України, що перебувала під польською окупацією у період між двома світовими війнами, функціонувала традиційна ДСКУ [82, с. 377], у 1934р. було прийнято відповідний Торгівельний кодекс, який передбачав наявність АТ, ТОВ, повного товариства, командитного товариства та негласного товариства [261, с. 171].

На тій частині України, що перебувала під радянською владою, було сформовано ізольовану правову систему. Цивільний кодекс УРСР 1922р. визначив поняття *юридична особа* [167, с. 22]. Також, вперше формувалось непришаманна до цього на більшій території України ДСКУ у АТ [490]. Згодом, АТ були перетворені на трести

[172, с. 19]. Цивільний кодекс УРСР 1963р. усунув будь-яке нормативне закріплення структури КУП, обмежившись лише загальними положеннями про органи юридичних осіб. Формування виконавчого та наглядового органу з 1988р. стало можливим для кооперацій [389].

В умовах незалежності в Україні спершу було системно пропрацьовано правовий розвиток норм про ДСКУ [377; 492; 369; 401]. Загалом, відхід від радянських реалій відбувався через процеси приватизації та корпоратизації державних підприємств, аналізуючи які, І.В. Спасибо-Фатєєва повторила уже згадану мною тезу А. Берле та Г. Мінса (1932р.), що навіть у цих процесах формувалось розуміння різниці між участю та контролем / управлінням [460, с. 94]. 27.07.2022 в Україні прийнято Закон № 2465-IX, відповідно до якого в АТ може бути ОСКУ або ДСКУ. У ТОВ та ТДВ національне право допускає запровадження цих же структур за аналогією із АТ.

Національна судова практика у частині визнання правосуб'єктності корпорацій та відокремлення участі від контролю в останні роки була суттєво змінена під впливом рішень ЄСПЛ від 18.10.2005 у справі «Терем ЛТД, Чечеткін та Оліус проти України» (п. 28 – 30) [416]; від 21.12.2017 у справі «Фельдман та банк «Слов`янський» проти України» (п. 30) [417]. До того ж, висновки ЄСПЛ є джерелом права в Україні (ч. 1 ст. 17 Закону № 3477-IV) [375]. Зміна національної судової практики проявилась у правозастосуванні ВПВС, а відповідні висновки висловлені у багатьох її постановках [351; 347; 344; 343; 340; 339].

До прийняття Закону № 2465-IX національне право не мало підґрунтя для запровадження ОСКУ, тенденції розвитку якої були помітні іще у XIX ст., цей процес був зупинений імперським контролем, революціями 1917р., політикою більшовиків. Водночас, формування колегіального органу, якому делеговане управління без функції контролю, є традиційним. Після відновлення незалежності національне право послуговувалось свободою утворення корпорацій та визнанням їхньої правосуб'єктності. Юридичною передумовою для акцептування ОСКУ у 2022р. слід вважати виконання норм Угоди про асоціацію [162, с. 264].

1.2. Поняття та сутність однорівневої структури корпоративного управління.

Термін *ОСКУ* лінгвістично складається із чотирьох слів: 1) *однорівневий*, що походить від поєднання числа *1* та *рівень*: горизонтальна лінія або площина; 2) *структура*: устрій, організація чого-небудь; 3) *корпоративний*: об'єднання осіб; 4) *управління*: спрямування діяльності, керівництво процесами [407]. Відтак, лінгвістично, цей термін означає єдину за рівнем організацію управління, яка побудована за певним порядком.

У свою чергу, термін *КУП* похідний від терміну *корпорація* [145, с. 13]. Термін *управління* співвідноситься із терміном *КУП* як загальне та спеціальне. Під терміном *КУП* розуміється система органів, що здійснюють управління діяльністю корпорації на підставі балансу інтересів усіх стейкхолдерів з метою одержання максимально можливого прибутку [463, с. 94]. КУП має майновий характер [277, с. 222]. КУП покликане так організувати діяльність корпорації, щоб забезпечити здійснення майнових інтересів її учасників [277, с. 119].

Корпоративні права виникають у тих юридичних особах, у яких є поділ капіталу на частки (акції, паї) [497, с. 42-43]. Також, наявна дихотомія прав: право на частку та право з частки [458, с. 122; 191, с. 75; 421, с. 128-133]. Простежується пропорційність у праві з частки можливості впливу на загальних зборах [296, с. 145]. Корпоративні права є сукупністю виключних повноважень, що надають можливість спрямовувати корпорацію задля досягнення інвестиційного інтересу [447, с. 133], також сукупністю прав щодо інших учасників та корпорації безпосередньо [430, с. 110].

КУП не виникає у непідприємницьких чи публічних юридичних особах, хоча у них виникають відносини управління. В.В. Кочин зазначає про певні непідприємницькі юридичні особи у різних країнах, у яких можуть бути відносини КУП [275, с. 290], а Г.Ю. Смірнов відносини членства називає єдиною конститутивною ознакою корпорації [444, с. 75].

Однак, я вважаю, що відносини КУП виникають, у першу чергу, між учасником і корпорацією, у той час як фактичні та правові зв'язки між органами непідприємницької юридичної особи, спрямовані на забезпечення її діяльності, не залежать від того, хто конкретно є її членом. До того ж, В.В. Кузик зазначає, що член непідприємницької юридичної особи не отримує внаслідок членства більше, ніж вклав [282, с. 84]. У непідприємницькій юридичній особі члени не мають часток у капіталі, не отримують дивіденди, не розпоряджаються корпоративними правами (їх немає), відтак, структура управління є внутрішньою організаційною, а не корпоративною.

Завдяки управлінню формується воля корпорації як суб'єкта права [464, с. 24, 25, 34]. С.В. Артеменко, К.В. Денисенко, Н.І. Костова зазначають, що відносини з управління корпорацією можуть бути немайновими корпоративними та цивільно-правовими [140, с. 171; 204, с. 90; 271, с. 38]. Ю. Жорнокуй та Ю.Ю. Симонян називають управлінські відносини організаційними [219, с. 53; 442, с. 271].

Незалежно від теорії юридичної особи, прихильником якої ми є, заснування корпорації завжди є результатом волевиявлення інших суб'єктів права [158, с. 84]. С.В. Батрин піддає сумніву незалежність корпорації відносно її учасників [145, с. 55]. Н.В. Щербакова зазначає, що відносини між корпорацією та її учасником, є організаційно-господарськими [506, с. 105]. А.В. Смітюх висловився, що утворення корпорації є наслідком втілення її засновниками своїх організаційно-установчих повноважень через організаційно-господарські правовідносини [448, с. 139]. Право на участь в управлінні є організаційно-господарським повноваженням [478, с. 60; 445, с. 153]. Суб'єктами організаційно-господарських повноважень є органи управління [207, с. 72].

Вказане зумовлює виникнення внутрішніх організаційно- та майново-господарських відносин [507, с. 22-23; 293, с. 231; 265, с. 432]. У процесі управління реалізується господарська правосуб'єктність корпорації у сфері організаційно-господарських відносин [172, с. 246; 182, с. 136-137]. Р.Б. Прилуцький такі відносини називає організаційно-управлінськими, що є різновидом господарських [366, с. 4, 7].

О.В. Кологойда називає відносини між органом та корпорацією управлінськими, а відносини між членами органів та корпорацією – корпоративними [255, с. 50-51]. Втілення компетенції суб'єктом організаційно-господарських повноважень складає зміст відносин з управління [265, с. 429].

Винятково через здійснення організаційно-установчих повноважень видається можливим як наділення корпорації правосуб'єктністю, так і припинення її існування. Учасники, засновуючи корпорацію в ході організаційно-господарського правовідношення, обирають її структуру управління. В подальшому, втілення правосуб'єктності корпорації буде здійснюватися через організаційно-господарські правовідносини суб'єктів КУП.

Корпоративні права є змістом корпоративних відносин [298, с. 95; 458, с. 118; 454, с. 87; 425, с. 73; 455, с. 66; 277, с. 118]. С.В. Батрин називає корпоративні відносини внутрішніми майново-організаційними господарськими [146, с. 544]. В.С. Щербина корпоративні відносини характеризує як внутрішньогосподарські [510, с. 264-265]. Ю.Ю. Симонян та Л.В. Сіщук виділяють майнові та організаційні внутрішні корпоративні відносини як цивільно-правові [440, с. 69; 437, с. 69].

Так само, КУП є системою внутрішньогосподарських відносин [310, с. 86], за допомогою якої регулюється діяльність корпорації [214, с. 86]. Вплив одного учасника корпоративних відносин на іншого не є безпосереднім виявом влади першого над другим [217, с. 29]. Особливістю КУП є те, що у внутрішньо-корпоративних відносинах члени органів корпорації виступають як самостійні суб'єкти, що реалізують власну волю, а у зовнішніх правовідносинах керівник чи інший член органу, наділений його повноваженнями, діє перед третіми особами як сама корпорація [222, с. 138].

Управління є процесом досягнення цілей шляхом взаємодії суб'єкта та об'єкта [258, с. 129; 152, с. 103]. Суб'єктами КУП є учасники корпоративних відносин; об'єктом КУП є корпоративні відносини [152, с. 202; 293, с. 118]. В.С. Щербина та Л. Дорошенко суб'єктами організаційно-господарських правовідносин (управління)

називають саму корпорацію, її учасників та її органи [507, с. 22; 213, с. 103-104]. Деякі вчені до суб'єктів КУП додатково відносять інші утворення (ліквідаційна комісія, комітет кредиторів тощо) [463, с. 227-228]. О.В. Кологойда зауважує, що органи корпорації є суб'єктами внутрішньогосподарських управлінських відносин, але не корпоративних [255, с. 50]. Є.О. Заруднєв та О.Р. Кібенко пропонують трудовий колектив наділяти правом участі в органах корпорації, відтак, правом на управління [228, с. 117; 245, с. 208]. А.В. Мягкий суб'єктами КУП вважає лише учасників та органи корпорації [310, с. 86]. Ю.М. Жорнокуй зазначає, що суб'єктами КУП слід вважати суб'єктів, які виконують функції органів корпорації [220, с. 11]. Сукупність органів корпорації утворює каркас її КУП [169, с. 166]. Організаційна конструкція корпорації становить внутрішній механізм формування та вираження її волі [215, с. 108]. Наділення органу корпорації компетенцією дозволяє трансформувати права та обов'язки корпорації як цілого в повноваження її органу як частини [222, с. 138-139].

Як продемонстровано, ряд вчених відносять органи корпорації до суб'єктів організаційно-господарських правовідносин (управління), отже, варто визначитись чи є органи самостійними суб'єктами права. Теорія фікції пояснює штучну природу корпорацій, відсутність у них волі і свідомості, як наслідок, – дієздатності [365, с. 38; 202, с. 39; 456, с. 12]. За аналогією, стверджую про штучну природу органів корпорації. Функції органу корпорації, як правило, реалізують фізичні особи як істоти, що можуть думати, аналізувати, ухвалювати рішення (вказане правдиве, також, у випадках, коли функції органу корпорації реалізовує юридична особа, адже у останньої теж є власні органи, чії функції реалізують саме фізичні особи). Винятком із зазначеного буде лише виконання функцій органу ІІІ (робот-директор).

Зовнішній прояв волі корпорації уможлиблюється через таку правову конструкцію як орган [220, с. 9]. Ю.М. Жорнокуй, О.В. Гарагонич, В.І. Крат, Р.С. Лукашов, І.П. Жигалкін вказують на те, що орган корпорації не є самостійним учасником правовідносин [220, с. 9; 179, с. 110; 186, с. 39; 280; 298, с. 85; 216, с. 140]. І.В. Спасибо-Фатєєва зауважує, що порушення автономії корпорації можливе у

випадках зловживань учасників корпоративних відносин [461, с. 277]. І.В. Лукач зазначає, що органи корпорації є суб'єктами господарського права, але у цивільні відносини не вступають [293, с. 118].

ВПВС системно підтримує ідею того, що між виконавчим органом та корпорацією існують правовідносини представництва [335; 351]. Також, Т.В. Давидюк називає представницькими виконавчий орган, ревізійну комісію, НР, додаючи, що між загальними зборами та корпорацією не виникає відносин представництва [200, с. 132]. В.В. Кулаков та В.І. Борисова називають органи корпорації її функціональними представниками [283, с. 118; 159, с. 13]. Навіть більше, ч. 4 ст. 92 ЦКУ прямо вказує, що «члени органу юридичної особи <...> порушують свої обов'язки щодо *представництва*».

Позитивним зрушенням є прийняття ВПВС постанови від 18.12.2024 у справі № 916/379/23, якою підтримано мою правову позицію як представника скаржника у справі, що загальні збори не є самостійним суб'єктом права (п. 80) [359]. Згідно теорії органів корпорація є тілом, а її органи є частиною цього тіла, відтак, дії органу розглядаються як дії самої корпорації, без необхідності додаткового посередництва [92, с. 553].

Також, оскільки ряд вчених зазначають, що суб'єктами КУП є учасники корпоративних відносин [452, с. 104-105; 152, с. 202; 218, с. 8-11; 186, с. 28, 34, 40, 42], варто з'ясувати чи можемо їх ототожнювати. О.О. Сосула зазначає, що немайнове корпоративне право може бути об'єктом відносин саме у разі його передання іншим особам, що не обов'язково є учасниками корпорації [452, с. 124-125]. В.М. Кравчук зазначає, що майнові права на частку виникають раніше за право на участь [278, с. 58]. Тобто, за такого трактування, право з частки може використовуватись при наявності майнового права на частку, однак це не завжди так.

І.В. Спасибо-Фатєєва слушно зазначає, що учасником КУП може, за певних обставин, на певний строк, стати управитель спадщини, що призначений нотаріусом або посадовою особою місцевого самоврядування (ч. 3 ст. 61 Закону № 3425-XII «Про

нотаріат») [458, с. 125; 391]. Л.В. Сіщук визначає обов'язком управителя вчиняти ряд фактичних і юридичних дій для отримання матеріальної вигоди як результату володіння такими об'єктами як корпоративні права [437, с. 188]. Д.С. Дерев'янка пропонує у таких випадках надати можливість нотаріусам укладати договори на проведення незалежної аудиторської перевірки корпорацій [205, с. 57]. Тобто, управитель буде використовувати право з частки, не маючи право на частку.

М.О. Суханов пропонує надати можливість здійснювати корпоративні права недієздатної особи її опікуну [468, с. 123-124]. Т.В. Давидюк називає це представництвом [200, с. 95]. Із таким погодитись не можу, тому що представник діє у інтересах довірителя та виконує його волю, у той час як опікун недієздатної особи самостійно вирішує що саме буде в інтересах такої особи, однак, пропозиція наділяє опікуна можливістю використання права з частки, не маючи право на частку.

Кінцевих бенефіціарних власників називають контролерами із тієї причини, що вони можуть здійснювати вплив на КУП прямо або опосередковано [422, с. 454-455]. Першопричиною імплементації у національне право концепції *бенефіціарний власник* стало бажання унеможливити ухилення від сплати податків [270, с. 159]. *Директори de facto* (тіньові) теж можуть бути безпосередніми учасниками КУП у разі обрання номінального директора [245, с. 13].

Залучення до складу органів ІІІ у якості директорів актуалізує низку правових питань, зокрема, щодо можливості віднесення розробників (ліцензіарів) відповідного програмного забезпечення до суб'єктів КУП, *eodem modo* як із *sui generis*. Така постановка питання відображає дискусію сьогодення про вплив на КУП цифровізації та делегування функцій директора алгоритмам [100, с. 58]. Залучення зовнішніх суб'єктів для технічного супроводу та обслуговування ІІІ, інтегрованого у структуру КУП у якості директора, фактично, формує своєрідний гібридний механізм взаємодії.

Ю.В. Кабенюк стверджує, що арбітражний керуючий не здійснює нагляд за функціонуванням боржника, обмежуючись наглядом за функціонуванням його керівника задля захисту активів [238, с. 160], однак, розпорядник майна може стати

учасником КУП, зокрема, у разі припинення повноважень виконавчого органу боржника та покладення на арбітражного керуючого виконання його обов'язків (ч. 2 ст. 40 КУПБ) [253]. Більше того, чинне законодавство визначає, що таке вважається набуттям арбітражним керуючим контролю над корпорацією (п. 4 ч. 3 ст. 22 Закону № 2210-III) [387].

Із теоретичного боку усе вищезазначене означає таке: фактично, суб'єктами КУП не завжди стають ті, хто має корпоративні права або є суб'єктами корпоративних відносин. Відтак, вважаю, що суб'єктами КУП є особи, які беруть участь у процесах управління корпорацією та взаємодіють між собою у межах внутрішніх організаційно-господарських відносин (управління та контроль). Отже, суб'єктом КУП можна стати за самим фактом здійснення правомочностей із управління або контролю: учасник, директор, корпорація та її органи, управитель опікун, арбітражний керуючий, *директор de facto* (тіньовий), бенефіціарний власник тощо.

Узагальнюючи, слід відзначити, що корпорація характеризується специфічним механізмом формування власної волі під час взаємодії із третіми особами. Внутрішні організаційно-господарські відносини, які охоплюють управління та нагляд, що реалізуються у рамках архітекτονіки КУП, є підґрунтям для формування зовнішнього вираження волі корпорації.

Враховуючи такий мій висновок, постає необхідність визначення із категорією *корпоративний інтерес*, що поєднує різні очікування та цілі стейкхолдерів.

Корпоративний інтерес І.Б. Саракун розуміє як прагнення суб'єкта корпоративних відносин до здійснення прав для досягнення власної мети, що гарантовано юридичними інструментами їхнього забезпечення [427, с. 41, 96-97]. Інтерес є об'єктивним явищем, а його реалізація є дією [427, с. 39]. Н.А. Сліпенчук під корпоративним інтересом розуміє ціль, що досягається через суб'єктивне корпоративне право, а сам інтерес знаходиться поза межами корпоративного правовідношення [443, с. 40-41]. Вчена називає інтерес корпорації загальнокорпоративним [443, с. 30]. І.В. Спасибо-Фатєєва зазначає, що інтерес

учасників полягає у нарощуванні як капіталу корпорації, так і власного капіталу (дивіденди або продаж частки) [464, с. 343]. Г.Ю. Смірнов пропонує впровадити термін *опосередкована заінтересованість* для характеристики тих правочинів із заінтересованістю, у вчиненні яких безпосередньо заінтересовані особи, здатні впливати на КУП [444, с. 152]. С.В. Артеменко вбачає, що правомірними мають визнаватись дії членів органу корпорації лише у випадку, коли вони здійснені в інтересах корпорації, а не інших осіб [140, с. 172-173]. І.Я. Бабецька та Д.П. Вівчарук стверджують про наявність інтересів корпорації (скликання вищого органу у разі загрози неплатоспроможності тощо) [142, с. 123]. В.В. Рябота зазначає про можливість запровадження фідучіарного обов'язку контролюючих акціонерів стосовно міноритаріїв [420, с. 80-81, 107]. Ідея фідучіарних обов'язків учасника простежується через публікації західних науковців: ті, хто мають контроль над корпорацією, зобов'язані здійснювати свої повноваження в інтересах корпоративної спільноти в цілому, а не у власних інтересах [6, с. 628-629]. У кількох найвідоміших корпоративних скандалах були серйозні порушення фідучіарних обов'язків з боку не-членів РД [44, с. 512]. В. Резнікова та Л. Дорошенко пропонують через механізм корпоративного договору узгодити інтереси учасників, мінімізувати конфлікти, особливо, в умовах ризику блокування [411, с. 26-27].

Продовжуючи логіку наведених підходів науковців, можна стверджувати, що *корпоративний інтерес* є узагальнюючим терміном, через призму якого слід оцінювати діяльність усіх суб'єктів КУП, також, висновувати чи є та або інша особа таким суб'єктом. Корпоративний інтерес спрямовує суб'єктів КУП на дії або утримання від дій, залежно від мети, яку вони переслідують. З огляду на те, хоча й не всі суб'єкти КУП є суб'єктами корпоративних відносин, всі вони мають власну специфічну форму прояву розуміння корпоративного інтересу. Так, член РД зобов'язаний діяти в інтересах корпорації. Арбітражний керуючий, на якого покладено функцію управління, зобов'язаний діяти в інтересах корпорації як цілісного майнового комплексу та балансувати між необхідністю задовольнити

інтереси кредиторів та зберегти господарську цілісність корпорації. *Директор de facto*, хоч і має діяти в інтересах корпорації, переслідує задоволення власних потреб, для чого й використовує номінального директора, який, у свою чергу, уже діє не в інтересах корпорації, а виконує вказівки *директора de facto*.

Визначення через призму корпоративного інтересу осіб, які можуть впливати на КУП, як суб'єктів корпоративного управління, дозволяє вийти за межі формального підходу, орієнтованого на оцінку того, чи є такі особи суб'єктами корпоративних відносин або чи мають вони корпоративні права. Корпоративний інтерес у цьому контексті уможливорює не лише правову кваліфікацію поведінки таких осіб (управителя, *директора de facto*, бенефіціарного власника, опікуна, арбітражного керуючого тощо), але й відкриває перспективу притягнення їх до відповідальності за ПуСКВ, що забезпечить ефективний захист інтересів усіх стейкхолдерів.

І.В. Спасибо-Фатєєва та М.Р. Аветисян зазначають, що відносини управління необхідні учасниками, щоб реалізувати свої права з частки (участь у загальних зборах, формування органів тощо), також, необхідні самій корпорації (розпорядження її майном здійснюється органами) [464, с. 33-34; 138, с. 168]. С.В. Батрин доповнює, що управління є поєднанням інтересів різних його учасників [145, с. 138-139]. В. Резнікова, І. Кравець, О. Лукомська аргументують, що саме частка (або її частина) вважається об'єктом права власності, а не корпоративні права, які виникають лише як похідні від набуття частки [412, с. 179]. Відтак, відчуження частки напряду впливає на склад органу управління, контроль може переходити без скликання загальних зборів, лише через угоду між учасниками. О.А. Беляневич та А.В. Мякий зауважують, що КУП може розглядатись: 1) крізь призму втілення інтересів стейкхолдерів; 2) крізь призму взаємодії його суб'єктів; 3) крізь призму ухвалення управлінських рішень та контролю за їх виконанням [151, с. 15-17].

Право на участь в управлінні надає учасникам корпорації широкі повноваження [171, с. 42; 186, с. 40, 41; 179, с. 111]. Управління включає передбачення, організацію, розпорядження, координацію та контроль (теорія управління Анрі Файоля) [149, с.

56]. Таким чином, *контроль* є необхідним елементом управління, але саме управління не зводиться лише до контролю, оскільки включає й інші функції. О.А. Беяневич та А.В. Мягкий називають контроль ключовою стадією КУП [151, с. 159]. Законодавець визначає контроль як можливість однієї чи кількох осіб здійснювати вирішальний вплив на корпорацію безпосередньо або через інших осіб, що проявляється у праві володіння активами, визначенні складу та рішень органів управління, укладанні договорів, кадрових призначеннях та інших механізмах впливу (ст. 1 Закону № 2210-III) [387]. Таке визначення не враховує можливість здійснення контролю виконавчим органом, НР корпорації та їхніми членами [151, с. 163].

Учасники не управляють діяльністю корпорації, але управляють її справами на загальних зборах [463, с. 231]. Власник завжди здійснює управління об'єктом своєї власності, а у корпорації під таким управлінням слід розуміти здійснення контролю за її органами [462, с. 80]. Коректно вибудована структура КУП забезпечує учасникам можливість перевіряти раціональне розпорядження керівниками капіталу [181, с. 158].

Вчені пропонують розрізняти контроль учасників та функцію контролю як стадії управління [151, с. 167]. Н. Пацурія під контролем (як складовою комплаєнс-контролю) розуміє перевірку виконання управлінських рішень задля перевірки їхньої фінансової обґрунтованості, втілення функції контролю можливе шляхом спостереження і перевірки [323, с. 201].

Контроль з боку учасників є первісною формою корпоративного контролю, оскільки він відображає їхні інтереси [151, с. 169]. Корпоративні права надають правомочності управління [156, с. 42]. Учасники можуть управляти корпорацією лише шляхом участі у загальних зборах, із правом голосу, чи участі у іншому органі, у разі обрання до нього [258, с. 249]. М.К. Богуш зазначає, що на загальних зборах учасники здійснюють опосередковане управління [156, с. 55, 61].

А.В. Мягкий виділяє безпосередній та опосередкований контроль, де перший здійснюється вищим органом, а другий – іншими органами корпорації чи зовнішньою організацією [310, с. 194]. Корпоративний контроль розглядається як: вплив на

господарську діяльність; результат узгоджених дій учасників; об'єкт корпоративних правовідносин, що дозволяє впливати на прийняття стратегічних рішень [310, с. 194]. А.В. Смітюх виділяє позитивний та негативний корпоративний контроль, що є впливом учасника або групи учасників корпорації на неї та її господарську діяльність [445, с. 318-319]. К.В. Полосенко зазначає, що передумовою обов'язкового продажу акцій є обґрунтована потреба у набутті контролю [333, с. 127]. С.В. Міньковський зауважує, що контроль у процедурі розпорядження майном може визначатись як активне втручання у здійснення господарської діяльності у формі надання обов'язкової письмової згоди або погодження при ухваленні боржником управлінських рішень [308, с. 74].

Також, контроль над корпорацією означає здатність визначати склад РД. Його можна досягти чотирма способами: (1) через більшість голосуючих акцій; (2) через великий, але не контрольний пакет, у розпорошеній структурі власності; (3) через фактичний вплив на директорів, навіть з незначним пакетом; (4) через особистий вплив на директорів без акцій взагалі [6, с. 630]. Ф. Гевуртз стверджує, що контроль може мати як мажоритарний, так і міноритарний учасник, а сам контроль характеризується здатністю впливати на більшість директорів так, щоб вони діяли відповідно до волі учасника [65, с. 18-19].

З правової точки зору, контроль є важливим елементом механізму управління, оскільки він забезпечує перевірку відповідності ухвалених управлінських рішень корпоративному інтересу як інтересу корпорації. Довгий історичний проміжок часу вищий орган делегував виконавчому органу функції управління без права контролю, залишаючи цю правомочність за собою, однак таке перестало відповідати інтересам міноритарних учасників, чий вплив на здійснення контролю обмежувався розміром частки, та інтересам інвесторів, які розумно допускали, що шляхом збереження функції контролю за загальними зборами, інтереси корпорації можуть бути ототожнені інтересам її мажоритарних учасників.

Отже, корпорація поєднує інтереси різних сторін: учасників, директорів, інвесторів та інших стейкхолдерів, що потребує зрозумілої структури ухвалення рішень, їх реалізації та контролю за цим. Відносини управління у корпорації ґрунтуються на передбаченій структурі органів, порядку їхнього формування, повноваженнях та взаємодії між собою. Контроль здійснюється у межах внутрішньогосподарських управлінських відносин, що складаються за участю органів та осіб, що здійснюють функції таких органів [151, с. 168]. Корпоративний контроль учасників, що є правом з частки, залишається за ними, а контроль за управлінням при ОСКУ делегується РД (її НВД). Таким чином, учасники можуть здійснювати корпоративний контроль, користуючись правом з частки, лише на підставі самого факту володіння цією часткою, але реалізовувати функцію контролю за управлінням вони зможуть винятково у разі обрання їх (або їхніх представників) до складу РД. Саме у цьому проявляється т.з. відділення участі від контролю. Встановлення ж інших осіб, які фактично можуть здійснювати функцію контролю за управлінням (у т.ч. управління), необхідне правопорядку з метою притягнення їх до відповідальності за ПусКВ.

На підставі такої теоретичної основи у подальших наукових пошуках варто зосередитись у дослідженні сутності ОСКУ. Узагальнено, науковцями виділяється ОСКУ та ДСКУ, які описують як американська та континентальна [462, с. 81], англо-американська та німецька [152, с. 203-204; 293, с. 231], англо-американська та європейська [230, с. 116], британська та німецька [424, с. 95], унітарна та дуальна [272, с. 150, 152], одно-ланкова та двох-ланкова [275, с. 290]. Ці структури мають суттєві відмінності у відносинах, що складаються між суб'єктами, які реалізують функції органів корпорації. Поєднання елементів таких структур називають змішаною або альтернативною структурою [494, с. 49; 152, с. 204].

За ДСКУ у корпорації формується вищий орган, що об'єднує усіх учасників, виконавчий орган (може складатись із однієї особи керівника або бути колегіальним), що реалізовує функцію управління, та НР (має складатись щонайменше із трьох осіб),

що реалізовує функції контролю, призначає, контролює і консультує виконавчий орган [41, с. 346]. При ДСКУ обов'язковим є жорстке розмежування повноважень між виконавчим органом і НР [42, с. 10]. Абстрагуючись, можна побачити відповідність між НВД при ОСКУ та НР при ДСКУ, також, між ВД при ОСКУ та виконавчим органом при ДСКУ, але за ДСКУ управлінський процес розділений (функції контролю належать до компетенції НР), а за ОСКУ весь управлінський процес повноцінно належать до компетенції РД, НВД аналізують ідентичну інформацію, що й ВД, та, в подальшому, вони усі разом ухвалюють управлінські рішення (як команда). Участь НВД (як наглядового елементу в управлінні) в обговоренні та ухваленні рішень РД відрізняє ОСКУ від ДСКУ [15, с. 489-490].

Органи корпорації реалізують різні функції: волеутворююча, організаційна, внутрішньоуправлінська, контрольна [215, с. 108]. Загальні збори притаманні як ОСКУ, так і ДСКУ. Корпорація не взаємодіє із третіми особами через свій вищий орган [185, с. 128]. Вважаю, що вищий орган, усунутий від формування волі корпорації, реалізовує базову функцію започаткування її волевиявлення шляхом формування органів, надання їм відповідного мандату для подальшого здійснення управління та контролю, у межах КУП. Створені вищим органом інші органи корпорації формуватимуть її волю. Водночас, вищий орган зберігає за собою резервні інструменти впливу, що дозволяють змінювати персональний склад інших органів, надавати або не надавати згоду на укладання деяких угод, ініціювати заходи із захисту корпоративних інтересів.

Також, РД є органом корпорації, що може бути притаманний як ОСКУ, так і ДСКУ. РД, до того ж, може бути притаманна і тим юридичним особам, у яких відсутні як корпоративні відносини, так і КУП (наприклад, РД передбачена як колегіальний орган управління Державного концерну «Укроборонпром» згідно ч. 1 та 6 Закону України № 3531-VI «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі») [396]. ОСКУ неможлива без формування РД, якій беззаперечно делеговано функції управління та контролю, інакше, відсутність НР

як окремого органу, притаманного ДСКУ, не означатиме того, що НВД, усунуті від ухвалення управлінських рішень, діють як наглядовий комітет РД [70, с. 167]. Д. Блок та А.-М. Герстнер жартівливо характеризують структуру КУП у США як півторарівневу, В. Калкоєн характеризує її як *балканізову* [12, с. 50; 15, с. 190]. Зумовлюється таке тим, що участь в обговоренні та ухваленні рішень РД іноді не беруть НВД [12, с. 50-51].

Отже, навіть якщо у статуті буде передбачено ОСКУ, але у корпорації не сформують орган, що поєднає у собі функції управління та контролю, таке не буде, змістовно, ОСКУ. Для прикладу, у загальному доступі є статут АТ «Чернівецька обласна друкарня», код у ЄДР 02469698, 28.12.2023 [465]. Відповідно до п. 7.1. якого у АТ застосовується ОСКУ, але з огляду на те, що відповідно до п.п. 7.1.2 та 7.1.3 органами є загальні збори та одноосібний виконавчий орган (директор), який реалізовує лише функцію управління (п. 7.4), таке не є, змістовно, ОСКУ.

Також, у постанові НБУ від 28.03.2007 № 98 зазначено, що перехід з ДСКУ на ОСКУ у банках є ризиком, щодо якого мають вживатись заходи для його запобігання (п. 1.3. гл. 1 р. V) [400]. Проте, сукупний аналіз змісту вказаної постанови та чинних на той час норм права свідчить, що йшлося про відсутність НР у банках, що зберігало б контроль за зборами, а таке не є, змістовно, ОСКУ.

При ДСКУ НР здійснює контроль за виконавчим органом у таких формах: розгляд та затвердження звітів, перевірка стану виконання рішень вищого органу та НР, затвердження рішень виконавчого органу або зупинення їх виконання тощо [151, с. 179-190]. При ОСКУ НВД здійснюють контроль за ВД та разом із ними беруть участь в ухваленні управлінських рішень РД.

При ОСКУ РД є колегіальним органом із функціями управління та контролю (абз. 2 ч. 2 ст. 160 ЦКУ, абз. 4 ч. 2 ст. 4 Закону № 2465-IX, ч. 5 ст. 39-1 Закону № 2275-VIII). Проте, навіть обмежене використання ШІ у роботі РД, або послуговування базами даних, онлайн ресурсами, дозволяє формулювати пропозицію наділити РД досі непритаманною їй функцією *управління даними та кібербезпекою*. З урахуванням

сучасних загроз, актуалізується питання впровадження ефективної системи управління кіберризиками. Кібербезпека стала одним із ключових пріоритетів державної політики, а правова модель захисту має бути гармонізована із стандартами ЄС і НАТО [413, с. 103]. Кіберпростір визнається повноцінним полем бойових дій [413, с. 92], безпека даних, необхідних ІІІ, під загрозою [221, с. 107-109], за порушення цієї безпеки можуть накладатись штрафи на корпорацію [19, с. 18], її забезпечення можливе за допомогою кібербезпеки [100, с. 60], а компетентність у сфері функціонування систем ІІІ набуватиме дедалі більшої цінності [100, с. 57].

Враховуючи все вищевикладене, я пропоную таку дефініцію поняттю ОСКУ: це спосіб організації внутрішніх організаційно-господарських відносин КУП, у межах якого визначаються засади взаємодії та встановлюється порядок розподілу господарської компетенції, прав і обов'язків між ключовими суб'єктами: 1) між вищим органом і РД; 2) між учасниками та членами РД; 3) між членами РД, які, скоординовано діють та разом ухвалюють управлінські рішення, зосереджують функції управління та контролю, реалізують управління ризиками, даними та кібербезпекою.

1.3. Правові засади застосування однорівневої структури корпоративного управління в Україні.

Очевидно, що ОСКУ поширена у США, Великобританії, Канаді, Австралії, але й інші держави, переважно внаслідок глобалізації та гармонізації, ухвалюють аналогічні корпоративні норми, у тому числі, Україна. ОСКУ, для прикладу, послуговуються у таких корпораціях: Apple Inc., США [32]; Tesla Motors Inc., США [33]; BP p.l.c., Великобританія [120]; JP Morgan Chase & Co., США [34]; HSBC Holdings p.l.c., Великобританія [35] тощо. Безумовно, не всі західні корпорації публічно розміщують на своїх веб-сайтах власні статuti, але усі ті, що повідомляють про структуру КУП відкрито, мають одну важливу особливість: їхні акції вільно торгуються на фондових ринках – LSE, NASDAQ, NYSE [73]. ОСКУ для таких корпорацій є зрозумілою, *eodem modo* як і для інвесторів⁵ та трейдерів⁶.

Відтак, логічно допустити, що першими українськими корпораціями, що оберуть ОСКУ, мають стати ті, акцій яких торгуються на фондових ринках, однак таке припущення правдиве лише опосередковано. Для прикладу, Kernel Holding S.A. у 2020р. увійшла у топ-3 найбільших корпорацій України [519], у ній застосовується ОСКУ [31], акції торгуються на WSE [73], однак, це АТ зареєстроване у Люксембурзі. Kernel Holding S.A. є учасником ТОВ «Кернел-Трейд», код в ЄДР 31454383 (49.09 %), та ТОВ «Кернел-Капітал», код в ЄДР 32768392 (99.97 %), яке, у свою чергу, є учасником ТОВ «Кернел-Трейд», код в ЄДР 31454383 (46.31 %) [472; 473]. Відомості ж про структуру КУП вказаних корпорацій не є відкритими.

Схожою є ситуація із Ukrproduct: у ній застосовується ОСКУ [36], акції торгуються LSE [73], проте, корпорація зареєстрована у Великобританії. Ukrproduct Group Limited є учасником ТОВ «Укрпродукт Груп», код в ЄДР 32917598 (100 %) [475], відомості ж про структуру КУП якого не є відкритими.

⁵ Інвестор – це особа, яка вкладає ресурси з метою отримання прибутку або досягнення економічного ефекту у майбутньому.

⁶ Трейдер — це особа, яка здійснює купівлю та продаж активів на фінансових або товарних ринках з метою отримання прибутку від коливань цін.

Варто уточнити, я відніс Kernel та Ukrproduct до українських корпорацій, оскільки *prima facie* вони свою діяльність здійснюють в Україні, що й не приховують на власних веб-сайтах. Однак, вони обрали *lex societatis* Люксембургу та Великобританії, відтак, їхня цілісність простежується лише з економічної точки зору, а з правової точки зору вони є сукупністю формально самостійних корпорацій. Схожий підхід до характеристики багатонаціональних корпорацій використано Н.О. Якубовською [516, с. 155]. Науковцями зазначається про стирання меж корпорацій при притягненні керівників корпорації до відповідальності за порушення закону її дочірніми структурами [94, с. 948-949; 124, с. 7]. Це варто враховувати при аналізі концепції *entity transparency* (прозорість), коли суди ігнорують межі між корпорацією та її дочірніми структурами щодо прав учасників чи відповідальності [102, с. 345]. Слушною вважаю критику підходу, який розглядає кожну корпорацію як самостійну одиницю [102, с. 345-346]. Оскільки згадані корпорації здійснюють діяльність в Україні, питання відповідальності керівників іноземної материнської або національної дочірньої може вийти за межі юрисдикції України.

Отже, реалії сьогодення такі, що українські корпорації неохоче обирають Україну для свого бізнесу, якщо хочуть залучити кошти інвесторів шляхом розміщення акцій на фондових ринках. Справедливим буде згадати, і про ті корпорації, що в національній юрисдикції мають ОСКУ, для прикладу, ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Нібулон», код в ЄДР 14291113 [268; 474].

Єдиним національним актом, який би містив норми про порядок обрання ОСКУ, є Закон № 2465-IX, а інші, як правило, послуговуються відсильними нормами до нього. Нетривалий час ці відносини регулював ГКУ, однак його у 2025р. скасовано Законом № 4196-IX [193; 394]. ЦКУ передбачає загальне підґрунтя для застосування в Україні ОСКУ або ДСКУ у АТ і, за аналогією, у ТОВ та ТДВ (ст. 160) [492].

Національний законодавець чинними нормами, з однієї сторони, будь-яку структуру КУП в АТ, у якій відсутня НР, відносить до ОСКУ (п. 6 Прикінцевих та перехідних положень Закону № 2465-IX), а з іншої сторони, спотворює її суть, коли

дозволяє формування РД у вигляді одноосібного виконавчого органу або формувати РД винятково із ВД (абз. 3 ч. 2 ст. 4, абз. 2, ч. 2 ст. 64 Закону № 2465-IX). Таке нормативне регулювання нівелює саму концепцію ОСКУ та позбавляє РД ключової компетенції – здійснення нагляду за ВД, яка реалізовується винятково НВД. Цю спотворену структуру КУП не слід вважати ОСКУ чи ДСКУ, принцип відокремлення участі від контролю у ній не реалізується, ВД не можуть реалізовувати функції НВД, а корпоративний контроль учасників функцію контролю за управлінням поглине повністю у собі.

І.В. Спасибо-Фатєєва слушно пояснює бажання учасників концентрувати всю повноту контролю у своїх руках через відсутність необхідності у значному залученні коштів від третіх осіб (не учасників) [454, с. 90]. О.В. Кучмієнко право на контроль, що залишатиметься за учасниками, називає одним із проявів зловживання правом [285, с. 171]. Х.М. Гринишин із власних міркувань допускає, що зміна ДСКУ на ОСКУ у приватному АТ, у якому до 10 акціонерів, та формування одноосібного виконавчого органу, який реалізовує функції РД, унеможливить схвалення значного правочину [195, с. 117-118].

Не всі АТ є великими та публічними, певна їх частина – це мікро-, малі та середні АТ, які, фактично, не потребують надмірної бюрократизації у вигляді формального обрання незалежних НВД до РД при ОСКУ, або формального створення НР при ДСКУ, аби забезпечити належне функціонування. Для таких корпорацій доцільним є існування спрощеної організаційної структури КУП, за якої формується лише виконавчий орган (одноосібний або колегіальний), уповноважений реалізовувати управління, без формування НР чи РД.

Відтак, варто запровадити, як альтернативу ОСКУ та ДСКУ, *комбіновану структуру КУП*, що дозволить поєднання їхніх елементів, яку доцільно передбачати у тих випадках, коли учасники прагнуть запровадити спрощену, та, водночас, ефективну структуру КУП. Запровадження комбінованої структури може бути особливо актуальним для мікро-, малих та середніх корпорацій. Відсутність

альтернативної комбінованої структури обмежує автономію волі суб'єктів КУП та можливості адаптації структури управління під особливості конкретного бізнесу. Комбінована структура не суперечить європейським стандартам КУП, вона дозволить створювати гібридні механізми, що поєднують найкращі риси обох структур у межах реального забезпечення відділення участі від контролю. Для прикладу, у Італії співіснують як ОСКУ та ДСКУ, так і змішана [16].

Національне правове регулювання встановлює суттєві обмеження на обрання ОСКУ:

- В Україні діють критерії, за яких утворення НР є обов'язковим у корпораціях із державною акціонером (> 50 %): активи > 2 млрд. грн, чистий дохід > 1,5 млрд грн, статутний капітал новоствореної > 2 млрд грн, ≥ 10 акціонерів [206]; отже, у них неможливими є обрання ОСКУ (абз. 1 ч. 1. ст. 11-2 Закону України № 185-V «Про управління об'єктами державної власності») [402]; вказаний Закон № 185-V (абз. 3 ч. 1. ст. 11-2) допускає обрання ОСКУ у корпораціях із державною акціонером (> 50 %) лише у випадках, коли утворення НР не є обов'язковим;

- у Законі України № 2121-III «Про банки і банківську діяльність» передбачено, що у банках має бути НР (ч. 3 ст. 37) [373];

- у Законі України № 1909-IX «Про страхування» передбачено, що у страховиків має бути НР (ч. 2 ст. 23) [399];

- у Законі України № 5080-VI «Про інститути спільного інвестування» виконавчий орган у корпоративних інвестиційних фондах не передбачається взагалі, його функції реалізовує КУА (ч. 1 ст. 14), а формування НР є обов'язковим (ч. 2 ст. 33) [388];

- у Законі України № 1630-IX «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» передбачено, що органами є загальні збори, НР та виконавчий орган (ст. 6 та 18) [395];

- у Законі України № 5178-VI «Про депозитарну систему України» передбачено, що Центральний депозитарій функціонує у формі АТ (ч. 2 ст. 9), а органами Центрального депозитарію є загальні збори, НР, правління (ч. 1 ст. 12) [378];

- у Законі України № 3293-IX «Про оптимізацію структури власності оператора газотранспортної системи України» передбачено, що за результатами процедури приєднання в операторі газотранспортної системи України формується НР та виконавчий орган (ч. 6 ст. 2) [392].

Всі згадані обмеження не переслідують жодної легітимної мети. Підтримую тезу, що корпорації, учасником яких є держава, повинні мати таку ж структуру КУП, як і ті, що створенні шляхом об'єднання приватного капіталу [431, с. 168-169]. Для прикладу, європейська компанія може обирати ОСКУ чи ДСКУ (ст. 38 Регламенту (ЄС) № 2157/2001) [37], але в Україні така гнучкість відсутня. Відповідно, з метою гармонізації національного права, доцільно передбачити можливість вільного вибору для усіх корпорацій між ОСКУ та ДСКУ.

Легітимна мета у забезпеченні належного контролю, також, у забезпеченні реального відділенні участі від контролю, яка, з точки зору законодавця, досягається за допомогою встановлення обов'язку у формуванні НР, може бути *eodem modo* ефективно досягнута за допомогою встановлення обов'язку у формуванні РД із виконанням вимог щодо мінімальної кількості її незалежних НВД у кількісному та відсотковому вираженні. Така пропозиція, до того ж, спрямована на підвищення незалежності, об'єктивності та підзвітності РД, адже слушною вважаю пересторогу О.В. Кучмієнко про можливість розмиття голосів незалежних директорів збільшенням загального кількісного складу директорів [285, с. 172].

Наступною проблемою національного законодавства є т.з. *другорядне* регулювання ОСКУ, що впливає із змісту корпоративних норм, які детально прописують положення щодо ДСКУ. Для прикладу, ряд статей Закону № 1953-IX дають змогу висновувати, що у фінансових корпораціях, метою створення яких є здійснення діяльності з надання фінансових послуг, може бути обрана ОСКУ (п. 19,

22 ч. 1 ст. 1, ч. 1, 2 ст. 42) [403]. Однак, детальне вивчення цього Закону призводить до розуміння, що його текст прописаний «під ДСКУ», що не відповідає критерію якості закону як складової принципу верховенства права. Порядок залучення для надання фінансових послуг на умовах аутсорсингу затверджується НР, а у разі її відсутності – вищим органом (ч. 5, 6 ст. 18 Закону № 1953-IX). Ця норма прямо обмежує компетенцію РД у такому ж питанні. Для отримання ліцензії на діяльність фінансової корпорації або ломбарду надаються документи щодо учасників, членів виконавчого органу та НР (п. 3 ч. 1 ст. 36 Закону № 1953-IX). Документи щодо членів РД не є у переліку документів, необхідних для отримання ліцензії, відтак, можливість її отримання корпораціям із ОСКУ ставиться під сумнів, особливо, в умовах, коли національні державні органи традиційно притримуються позитивістського погляду на право: заява буде залишена без руху, згодом – відмовлено у видачі ліцензії (ч. 2 ст. 37 та п. 1 ч. 7 ст. 37 Закону № 1953-IX). У зв'язку із вищезазначеним, обстоюю необхідність зміни відповідного законодавчого регулювання. Нормативна економія не може бути виправдана створенням непередбачуваної невизначеності.

В Україні, наразі, все іще можливі суперечливі судові рішення щодо визнання правосуб'єктності легітимних корпорацій. ВПВС ототожнює різні доктрини корпоративного права *no reflective loss* і *corporate veil* (у п. 43 постанови від 18.12.2024 у справі № 916/379/23 зазначено про доктрину *corporate veil*, в подальшому, у п. 117-121 висновується чому вона не застосовна, хоча як впливає з п. 13 ухвали від 29.05.2024, якою ВПВС прийняла цю справу до розгляду, я як представник скаржника посилався на доктрину *no reflective loss*, що залишено поза увагою) [482; 359].

Також, при з'ясуванні чи залишається держава власником нерухомого майна, переданого до статутного фонду державного унітарного підприємства, згодом корпоратизованого у АТ, 100 % акцій якого належить державі, ВПВС висновувала, що АТ, єдиним учасником яких є держава, мають спеціальний режим майна, а державне майно, передане до статутного фонду державних АТ, залишається у державній власності [356]. Тобто, ВПВС виходила із того, що акціонер АТ може

одночасно бути як власником 100 % акцій цієї корпорації, так і майна, що передане до її статутного фонду. І.В. Спасибо-Фатєєва, коментуючи цей висновок суду, зазначила про страх держави визнати корпоратизовані товариства, частки або акцій яких іще не відчужені (не приватизовані), як самостійні невіддільні від держави суб'єкти, що доводить превалююче значення для держави речово-правових важелів у порівнянні з корпоративно-правовими [457, с. 203-204].

За процедур корпоратизації державне підприємство перетворюється у корпорацію, а правовий режим державного майна, переданого на баланс державного підприємства, перетворюється на приватне майно у статутному капіталі корпорації, у якій розпочинається КУП [257, с. 110]. Після цього держава стає власником корпоративних прав, а не майна корпорації. Це не стосується ситуацій, коли держава передала майно не до статутного фонду, а на його баланс, без деталізації права останнього щодо нього [244, с. 4]. Аналогічне виключення міститься у абз. 9 ч. 1 ст. 3 Закону № 185-V [402]. О.А. Черненко зазначає, що корпорації із державою акціонером (100 %), слід відносити до підприємств-власників (спеціальне законодавство не містить приписів щодо правового титулу їхнього майна) [500, с. 167]. Ю.М. Дзера вказує, що правовідносини між державою та корпорацією із державою акціонером (100 %), поділяються на корпоративні та речові, де перші стосуються належних державі акцій, а другі – майна, переданого державою, яке не перейшло у власність корпорації [208, с. 131, 199]. Ю.А. Переясловська зазначає, що у корпораціях із державою акціонером (100 %), інтересами держави є сукупність її прагнень щодо отримання від участі у корпоративних відносинах матеріальних та/або нематеріальних соціальних, економічних та інших благ публічного характеру [326, с. 36-37]. При цьому, вчена зазначає про неприпустимість превалювання у таких корпораціях інтересів осіб, які здійснюють управління корпораціями, або самих корпорацій, над інтересами держави [326, с. 38].

На додачу, цікавим є підхід законодавця у сфері управління корпоративними правами, що належать державі, який у Законі № 185-V встановив, що *представники*

держави на загальних зборах та у НР *самостійно* ухвалюють рішення з питань порядку денного на засіданнях (абз. 2 ч. 3 ст. 11), а у п. 2 Порядку, що затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 678 від 30.10.2014, передбачено, що уповноваженими суб'єктами видаються накази про затвердження завдань на голосування [381]. Ці ж проблеми КУП критикує А.М. Захарченко [229, с. 84-85]. І.В. Труш аналізує аналогічний порядок ухвалення рішень у комунальних корпораціях, називає його дворівневим: після ухвалення рішення на сесії ради з питань організації діяльності комунальної корпорації це рішення повинно бути розглянуто і затверджено її загальними зборами [478, с. 200].

Отже, переважна частина науковців визнає, що у процесі корпоратизації державне майно, внесене до статутного капіталу корпорації, переходить із державної власності у власність такої корпорації, у якій починає діяти КУП. При цьому, законодавче регулювання діяльності корпорацій, учасником яких є держава, має ознаки надмірної централізації та бюрократизації. Таким чином, існуюча модель управління корпоративними правами держави обмежує ефективність КУП у корпораціях, учасником яких є держава, ускладнює баланс інтересів між державою як учасником та самою корпорацією.

Я вважаю, що має бути забезпечено рівність у окреслених питаннях, незалежно від того, хто є учасником корпорації: держава, юридичні особи приватного права, фізичні особи тощо. Керівники та директори будь-яких корпорацій несуть ті самі фідучіарні обов'язки лояльності та обачності, обсяг яких не змінюється залежно від особи учасника. Навіть більше, керівники та директори корпорацій із державою акціонером (> 50 %) є особами, на яких поширюється Закон України № 1700-VII «Про запобігання корупції» (п.п. А п. 2 ч. 1 ст. 3) [382], тобто, на них накладаються посилені вимоги щодо: одержання подарунків (ст. 23), одержання неправомірної вигоди (ст. 24), запобігання та врегулювання потенційного чи реального конфлікту інтересів (ст. 28), подання декларацій (ч. 2 ст. 45) тощо. У таких корпораціях приватно-правові

механізми відповідальності за ПуСКВ посилюються публічно-правовими механізмами відповідальності за порушення антикорупційних заборон.

Вважаю, що держава як учасник не повинна мати ніяких особливих прерогатив: має відійти у минуле втручання держави в ухвалення управлінських рішень корпорації її органами, надання вказівок представникам держави на загальних зборах, встановлення дискримінаційних правил винагороди, обрання тощо. Легітимна мета такої бюрократизації процедур КУП може бути досягнута за допомогою посилення ролі незалежних НВД у складі РД та комітету з питань аудиту. Держава як учасник не повинна деформувати КУП під свої потреби, а рівність стандартів забезпечить захист суспільного інтересу, ефективність корпорації в економічному житті держави, підвищення інвестиційної привабливості України.

Беззаперечним є факт перебування України у процесі рекодифікації законодавства [410, с. 12-13]. А. Довгерт звертає увагу, що країни Центральної та Східної Європи, що набули членства у ЄС, пройшли процедури рекодифікації цивільних кодексів у відповідність до нових правових реалій, що супроводжувався відмовою від дуалізму приватного права (Чехія, Угорщина, Польща, Румунія) [209, с. 34-35]. На противагу, В.В. Резнікова зазначає про численні економічні (комерційні, підприємницькі, торгові) кодекси, що наявні у різних країнах, у тому числі, країнах Європи [410, с. 17-18]. Л.В. Сіщук підтримує закріплення усіх корпоративних норм у ЦКУ [436, с. 84]. І.В. Лукач зазначає, що корпоративне право не набуло ознак окремої галузі через відсутність власних методів правового регулювання і використання загальних методів господарського права [293, с. 265]. В. Цікало пропонує у Законі № 2465-IX не передбачати ніяких особливостей управління АТ, створених певними учасниками правовідносин (зокрема, державою в особі її органів) [494, с. 51-52]. Вважаю, що розпорошення норм не є доцільним та не сприяє полегшенню сприйняття норм права учасниками правовідносин, особливо тих, які можуть принести свій капітал з-за кордону як інвестиції. Варто, використовуючи процеси рекодифікації

ЦКУ та ГКУ, об'єднати усі норми, що регулюють діяльність усіх корпорацій, в один правовий акт, що може бути як частиною кодексу, так і окремим законом.

До того ж, національному праву слід чітко відокремити корпорації від партнерських об'єднань, хоча і там, і там можливим є отримання прибутку, *eodem modo*, їх слід відокремити від кооперативів, непідприємницьких юридичних осіб тощо. У типовому партнерстві немає відокремлення участі від контролю, оскільки партнери є безпосередніми ухвалювачами рішень [116, с. 6]. Так, проблемні аспекти створення та діяльності адвокатських об'єднань досліджував Ю.М. Юркевич, який, в цілому, зосередився на тому, що хоч це і є професійним об'єднанням, як не-адвокат може стати учасником цього об'єднання, так і особа, право на заняття адвокатською діяльністю якої зупинено або припинено, залишатиметься його учасником [515, с. 46]. Адвокатські об'єднання є, радше, партнерством, а не корпорацією, відтак суперечливими можуть бути висновки про наявність у них як корпоративних відносин, так і відносин КУП. *Eodem modo* партнерством є кооперативи [511, с. 88]. А.В. Сороченко називає партнерськими повні та командитні товариства [451, с. 24]. О.С. Шеремет та І.С. Похиленко називають повні товариства аналогом партнерства [502, с. 34, 81; 360, с. 177]. Також, А.В. Смітюх узагальнює підходи Верховного Суду, якими адвокатські об'єднання визнано корпоративними суб'єктами [446, с. 57]. Вчений зазначає, що якщо у корпорації інтерес її учасника є майновим, то у непідприємницькій юридичній особі інтерес її члена є ширшим (у досягненні мети, задля якої вона створювалась) [446, с. 58].

В.О. Коверзнев називає відносини між кооперативом та його членами (засновниками) членськими [249, с. 291-292]. Вчений виділяє у кооперативах кооперативне управління [249, с. 292, 361]. І.М. Кучеренко підприємницькі (виробничі) кооперативи відносить до підприємницьких товариств, нарівні із господарськими товариствами [284, с. 411]. Л. Дорошенко ототожнює відносини управління у корпорації (товаристві) та корпоративні відносини [213, с. 103-104]. А.Я. Савицький, аналізуючи відносини управління Об'єднанням співвласників

багатоквартирного будинку (ОСББ), називає їх організаційними цивільно-правовими, зазначає, що на відміну від КУП корпораціями, управління ОСББ не спрямовано на отримання прибутку з метою його подальшого розподілу [424, с. 3, 80-81, 154]. І.В. Труш, аналізуючи відносини управління в комунальних підприємствах, зазначає, що управління здійснюється через систему організаційно-господарських повноважень, а територіальна громада може мати корпоративні права лише у комунальних АТ та ТОВ, оскільки створення інших підприємств має розпорядчий характер [478, с. 202, 240].

Підсумовуючи наведені наукові позиції, можна зробити висновок, що хоча у кооперативах, партнерствах, ОСББ дійсно виникають внутрішні відносини управління, вони не можуть бути кваліфіковані як КУП. Вважаю, що ОСКУ незастосовна у партнерствах, кооперативах, ОСББ, *eodem modo* як і ДСКУ або комбінована. Формальне формування у таких юридичних особах РД (або аналогічного колегіального органу) саме по собі не перетворює цей орган на суб'єкта КУП. РД у таких юридичних особах навіть може виконувати функції управління та контролю, однак її діяльність буде здійснюватися у межах членських, організаційно-господарських чи інших відносин, а не у межах відносин КУП.

Я з'ясував, що взагалі не напрацьовано можливості використання впливу на КУП корпорацій для досягнення легітимної мети держави у захисті конкуренції [386; 387; 371]. Традиційно, державна політика у цій сфері зосереджена на застосуванні зовнішніх засобів впливу на корпорації, зокрема, узгоджена концентрація, також, на примусових заходах, таких як поділ монополій. В ході процесів гармонізації внесено пропозиції класифікувати засоби захисту конкуренції як структурні та поведінкові зобов'язання [405]. Розгляд справ у сфері конкуренції спрямований не лише на накладення санкцій, а й на роз'яснення чи зміну становища порушника [305, с. 134].

Примусовий поділ науковці вважають мірою відповідальності, погоджуючись із нормативним закріпленням такого у Законі № 2210-III, але дискутують щодо її виду [143, с. 176-177, 182; 161, с. 65, 169; 488, с. 175; 242, с. 111; 198, с. 164; 170, с. 260; 269,

с. 215]. Із урахуванням актуальних пропозицій його відносити до структурних засобів захисту конкуренції [405; 198, с. 155], однозначне його визначення як санкція вбачається спірним.

Примусовий поділ не є ефективним засобом, а рішення про його застосування дуже часто залишається без виконання [279, с. 62; 488, с. 175, 251; 506, с. 175-176]. Наочно, рішення компетентного органу України про примусовий поділ корпорацій, які здійснюють діяльність у сфері торгівлі природним газом, залишилось без виконання, в подальшому, скасовано судами [367; 418; 349]. Це обумовлено тим, що рішення Антимонопольного комітету України про примусовий поділ не підлягає безпосередньому виконанню шляхом внесення змін до відомостей про корпорації у ЄДР, а обумовлює необхідність вищому органу корпорації його виконати самостійно шляхом ухвалення відповідних рішень [157, с. 59-60; 198, с. 164; 169, с. 237].

Вважаю, що системні недоліки у КУП в корпорації породжують можливість вчинення порушень, у тому числі, проти конкуренції. Монополія сама по собі не є протиправним явищем [148, с. 143], а держава має забезпечити належне функціонування ринкових механізмів та баланс інтересів учасників ринкових відносин [148, с. 247].

Раціональне забезпечення антимонопольного контролю не обов'язково має зводитися до примусового поділу корпорацій, адже перспективним є шлях зосередження на впливі на КУП. Примусовий поділ має низку об'єктивних обмежень (неподільність, інтегрованість, імунітет природних монополій), а його застосування може мати просто декларативний характер. Враховуючи таке, доцільно запропонувати запровадження примусової ОСКУ як альтернативного (відносно примусового поділу) або додаткового (на додачу до дозволу на концентрацію) інструменту антимонопольної політики. Його сутність полягає у встановленні обов'язкових елементів внутрішнього контролю: формування ради директорів із визначеним мінімумом незалежних директорів, формування у її складі

спеціалізованого антимонопольного комітету, конкурсна процедура добору кандидатів у члени РД.

Впровадження примусової ОСКУ не порушуватиме конституційні засади, якщо воно здійснюється на підставі закону, легітимною метою якого є захист конкуренції. Дійсно, ст. 42 Конституції України гарантує кожному свободу підприємницької діяльності, що не заборонена законом (ч. 1). Однак, ця ж сама ст. 42 зобов'язує державу забезпечувати захист економічної конкуренції і прямо забороняє зловживання монопольним становищем та недобросовісну конкуренцію (ч. 3) [264].

Корпоративна автономія не є та не може бути абсолютною: держава давно встановлює імперативні норми, які впливають на КУП: обов'язкові вимоги до складу та діяльності РД, обов'язкові вимоги до наявності незалежних НВД, обов'язкове формування комітетів аудиту, управління ризиками, обов'язкові вимоги до обрання зовнішніх аудиторів тощо. Корпорації такі вимоги виконують, навіть якщо їхні учасники цього не бажають. Тут слід, також, згадати, що ряд країн ЄС дозволяють точкове втручання у КУП корпорацій, наприклад, у випадку дискваліфікації директора за порушення антимонопольного законодавства [27, с. 5]. За таких умов, вимога обрання до РД певної кількості її незалежних НВД виглядає м'якшим заходом, ніж втручання у КУП шляхом усунення членів органів корпорації.

Чинне законодавство вже дозволяє примусовий поділ монополіста, а поділ сам по собі є суттєвим втручанням у діяльність корпорації, який полягає у її ліквідації та створенні нових суб'єктів господарювання, однак, таке втручання прямо передбачене законом і узгоджується з конституційними нормами. Аналогічно, примусова зміна структури КУП може бути законодавчо обґрунтована як менш болюча альтернатива примусовому поділу, до того ж, така міра застосовуватиметься не довільно, а лише у визначених законом випадках (для порушників або як умова надання дозволу на концентрацію), тобто, у ситуаціях, де суспільний інтерес у захисті конкуренції переважає приватний інтерес.

У законодавстві ЄС чи США немає аналогічних норм про примусову ОСКУ, яку я пропоную запровадити. При цьому, згідно ч. 1 ст. 7 Регламенту (ЄС) № 1/2003 від 16.12.2002, до порушників застосовуватись як поведінкові, так і структурні зобов'язання, *за умови їхньої пропорційності цілям відновлення конкуренції* [38]. Тобто, право ЄС не виключає будь-яких видів зобов'язань, якщо вони необхідні для припинення порушення або відновлення конкуренції, а впровадження примусової ОСКУ може розглядатись як менш радикальний крок, ніж примусовий поділ корпорації, хоча такий структурний засіб буде спрямований на усунення внутрішніх причин протиправної поведінки корпорації (неефективне КУП).

Отже, відсутність аналогів моєї пропозиції у ЄС чи США, не означає неприпустимості пропонованих змін: будь-яка правова новела спочатку не має аналогів, але може запроваджуватися, якщо вона відповідає принципам права. Моя ідея полягає у тому, що незалежні НВД будуть стримувати ВД від порушення норм про захист конкуренції (їм просто не вистачить голосів, щоб ухвалити протиправні рішення РД). Такі незалежні НВД можуть очолювати комітети РД, наприклад, з питань аудиту, ініціювати внутрішні розслідування та перевірки, впливати на запровадження політик у корпорації, сигналізувати про виявлені проблеми тощо.

Оскільки я обґрунтував необхідність запровадження примусової ОСКУ, варто узгодити відповідне визначення структурних засобів захисту конкуренції та відображати у ньому не лише класичні форми реорганізації чи примусового відчуження активів, а й інноваційні інструменти забезпечення конкурентного середовища, що не руйнують бізнес-модель корпорації, проте змінюють її внутрішню структуру КУП.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.

Аргументовано виділення 4-х етапів становлення та розвитку ОСКУ. Доведено, що її появі передувало: 1) відокремлення участі від контролю; 2) делегування функцій управління і контролю РД. Визначено ознаки та сформульовано визначення терміну *ОСКУ*. Аргументовано, що корпоративний контроль учасників та контроль за управлінням не є тотожними поняттями. Обґрунтовано, що органи корпорації не мають власної правосуб'єктності. Запропоновано до функцій РД відносити управління, контроль, управління ризиками, даними та кібербезпекою. Аргументовано, що суб'єктами КУП є особи, які беруть фактичну участь у процесах управління та контролю, взаємодіють між собою у межах внутрішніх організаційно-господарських відносин. Запропоновано використовувати узагальнюючий термін *корпоративний інтерес*, через призму якого слід висновувати чи є та або інша особа суб'єктом КУП. Аргументовано необхідність запровадження в Україні комбінованої структури КУП. Доведено недоцільність наявних в Україні обмежень на обрання ОСКУ (банки, страховки тощо). Обґрунтовано недосконалість національного законодавства, що проявляється у *другорядному* регулюванні ОСКУ. Аргументовано необхідність відокремлення корпорації від партнерських об'єднань, кооперативів, ОСББ, непідприємницьких товариств тощо. Запропоновано запровадити примусову ОСКУ, у зв'язку із чим уточнено визначення терміну *структурні засоби захисту конкуренції (структурні зобов'язання)*. Запропоновано сформувати антимонопольний комітет у складі РД.

РОЗДІЛ 2. РАДА ДИРЕКТОРІВ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОДНОРІВНЕВОЇ СТРУКТУРИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.

2.1. Функції та компетенція ради директорів.

РД формується вищим органом. Членами РД є ВД та НВД. Як сама РД, так і її члени, є суб'єктами внутрішніх організаційно-господарських відносин КУП. РД наділена господарською компетенцією. Компетенцію є визначення повноважень, а не обсяг правоздатності [456, с. 9].

У Законі № 2465-IX під *РД* законодавець визначає колегіальний виконавчий орган, що здійснює управління та забезпечує контроль за діяльністю ВД (ч. 1 ст. 62) [370]. Таке формулювання є помилковим, оскільки воно спрощує та спотворює сутність цього органу. Якщо РД є виконавчим органом, то як вона може реалізовувати функцію контролю? До того ж, цей же Закон № 2465-IX оперує терміном *виконавчий орган* у ст. 81, яка стосується ДСКУ, а у ч. 3 ст. 81 зазначається, що виконавчий орган може бути колегіальним (правління). Цим терміном оперує і ч. 2 ст. 40 КУПБ про припинення повноважень такого органу із одночасною їх передачею для здійснення арбітражним керуючим як розпорядником [253]. Така конструкція, формально, відкриває широке поле для трактувань, зокрема, і щодо припинення повноважень всієї РД, яка складається із ВД та НВД. Водночас, телеологічне тлумачення ч. 2 ст. 40 КУПБ дозволяє дійти висновку, що її метою є саме тимчасове відсторонення суб'єкта, який реалізовує функцію управління корпорації, задля збереження активів боржника, тоді як контрольні функції НВД у складі РД як елемент КУП не є безпосереднім об'єктом впливу КУПБ.

Для уникнення плутанини, варто узгодити використання термінології, як мінімум, у самому Законі № 2465-IX. Наприклад, Регламент ЄС № 2157/2001 у ст. 38 для ДСКУ визначає два органи: виконавчий (*management organ*) та НР (*supervisory organ*); у той час як для ОСКУ – один: РД (*administrative organ*) [37]. РД не є *management organ*. Законодавство України має наблизитися до стандартів юридичної техніки, за яких буде недопустимим використання однакових лінгвістичних

конструкції для позначення різних за своєю сутністю термінів (наприклад, *колегіальний виконавчий орган* для позначення РД при ОСКУ та для позначення правління при ДСКУ). Відтак, РД є колегіальним адміністративним органом.

О.В. Гарагонич вважає, що загальні збори формують волю корпорації через втілення виключної, загальної та т.з. прихованої компетенції, де остання впливає із спеціальних норм права [175, с. 65–67]. Закон № 2465-IX закріплює принцип верховенства компетенції вищого органу: окремі питання не можуть бути делеговані будь-якому іншому органу, у тому числі, РД, адже це виключна компетенція (ч. 1 ст. 63). Це стосується питань, що визначають фундаментальну правову основу діяльності корпорації (ч. 2 ст. 39 Закону № 2465-IX). Такий розподіл компетенції демонструє логіку законодавця, який залишає за учасниками право ухвалювати рішення щодо базових елементів КУП, тоді як РД зосереджується на стратегічному керівництві та контролі за операційною діяльністю. Отже, окреслення компетенції РД зафіксоване у правових нормах (управління поточною діяльністю, контроль за ВД), але її деталізація та адаптація під потреби корпорації здійснюється уже загальними зборами у статуті та положенні про РД, а така деталізація та адаптація є проявом виключної компетенції вищого органу.

Системний аналіз правових норм дозволяє мені класифікувати функції РД на *загальні* (здійснюються усіма її членами) та *спеціальні* (здійснюються або ВД, або НВД). За такого підходу загальні функції забезпечують скоординовану єдність РД, а спеціальні – підвищують її ефективність.

До загальних функцій слід відносити обрання голови РД та головного ВД (ч. 1 ст. 65 Закону № 2465-IX), формування комітетів (ч. 1 ст. 68 Закону № 2465-IX), ухвалення рішень у межах компетенції головного ВД, які, водночас, не є звичайною господарською діяльністю корпорації (абз. 3 ч. 2 ст. 65 Закону № 2465-IX) тощо. Ці функції реалізуються усіма членами РД скоординовано та, як правило, на засіданнях РД.

Традиційно, управління розглядають як спеціальну функцію, що реалізовується ВД, а контроль – НВД. ВД здійснюють безпосереднє керівництво поточною діяльністю корпорації, управління її ресурсами. З іншого боку, НВД, включаючи незалежних, зосереджуються на функції контролю. Управління ризиками, даними та кібербезпекою слід відносити до спільної відповідальності усіх директорів, але із розумінням того, що ВД займаються оперативним управлінням ризиками, даними та кібербезпекою на щоденному рівні, тоді як НВД – стратегічним наглядом і контролем за таким процесом.

Наразі, у національному правовому регулюванні чіткого розмежування компетенції РД та вищого органу не простежується. Закон № 2465-IX закріплює концепцію загальних зборів як вищого органу корпорації, уповноваженого ухвалювати рішення з усіх аспектів її діяльності, за винятком тих, що належать до вирішення НР або РД (ч. 1 ст. 39). Також, передбачено механізм структурної взаємодії в межах ОСКУ: РД, незважаючи на власну автономну компетенцію, наділена дискрецією передавати будь-яке питання зі сфери своєї господарської компетенції на розгляд загальних зборів як органу, що уособлює волю учасників (ч. 2 ст. 63 Закону № 2465-IX). Такий підхід забезпечує баланс між корпоративним контролем учасників і операційною дієздатністю РД. Отже, РД має залишкову компетенцію, залежну від обсягу виключної компетенції вищого органу, що робить її гнучкою та, у необхідній мірі, підконтрольною учасникам. Для прикладу, при ДСКУ НР має виключну компетенцію (ч. 2 ст. 71 Закону № 2465-IX), а РД такої не має.

На додачу, у статуті приватного АТ (крім АТ із державою учасником з $\geq 50\%$) може бути передбачено, що вищий орган має право вирішувати будь-які питання, що належать до компетенції РД (абз. 2 ч. 1 ст. 39 Закону № 2465-IX). Тут вбачаю ризики можливості ототожнення компетенції загальних зборів та РД.

Наразі, в Україні простежуються тенденції до вільного обороту часток (акцій): встановлено облік часток ТОВ та ТДВ, не передбачено переважного права акціонерів на придбання відчужуваних акцій, обмежено вплив учасників ТОВ та ТДВ на

недопущення заміни померлого учасника його спадкоємцем тощо [458, с. 119-120]. І.В. Спасибо-Фатеева описує зниження ролі учасників та вищого органу у КУП: функції власника (корпорації) реалізують сторонні особи, а самі учасники фокусуються над своєю власністю на частку [462, с. 82-83]. Вчена зазначає, що головним для учасника є отримання дивіденду чи коштів від продажу частки, а не управління [453, с. 74-75]. Така ж тенденція є характерною для країн ЄС, також, характерною є тенденція визнання ключової ролі НВД у КУП [245, с. 174, 177, 213-214]. О.Р. Кібенко пропонує перетворити загальні збори на факультативний орган, спростити процедуру його скликання, запровадити альтернативні форми волевиявлення учасників [245, с. 289]. А.В. Мягкий пропонує законодавчо визначати виключну компетенцію загальних зборів лише щодо АТ [310, с. 141]. Є.С. Філіпенко висловлює пропозицію щодо передачі значної частини компетенції вищого органу АТ до сфери повноважень РД, зокрема, вчений звертає увагу на США, де РД уповноважена самостійно вирішувати питання щодо виплати дивідендів тощо [485, с. 94]. Т.М. Шемета пропонує надати можливість встановлювати у статуті умову, за якої особа, що придбала частку у статутному капіталі ТОВ чи ТДВ, набуває статусу учасника лише за умови подальшого схвалення її кандидатури виконавчим органом [501, с. 123, 198]. С.В. Артеменко вважає, що перелік питань, які відносяться до компетенції загальних зборів, повинен бути вичерпним, обмежуватись питаннями загального управління АТ, також, питаннями, пов'язаними зі зміною прав, які надаються акціонерам внаслідок володіння ними акціями [140, с. 171, 173].

З огляду на зазначене, вважаю доцільним при ОСКУ обмежити компетенцію вищого органу: реорганізація корпорації чи її ліквідація, зміна статуту, обрання та відсторонення членів РД тощо. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності КУП. Однак, така мінімізація має враховувати супутні ризики: зловживання мажоритарних учасників, порушення директорами фідучіарних обов'язків, конфлікти інтересів тощо.

До того ж, мають бути враховані принципи ОЕСР (2023) та *acquis communautaire*. Хоча такі акти не послуговуються терміном виключна компетенція, вони визначають питання, що належать до компетенції вищого органу, делегування яких до РД небажане через ризики порушення прав учасників: загальні збори є органом, здатним забезпечити баланс між директорами та учасниками, зокрема (гл. 2) [63, с. 14-21]. Відповідно до Директиви № 2007/36/ЄС загальні збори мають ухвалювати ключові корпоративні рішення: про структуру капіталу, обрання чи звільнення директорів, затвердження річних звітів та розподіл дивідендів (п. (5)) [46].

При цьому, згідно параграфу 170 гл. 8 Закону про корпорації штату Делавер, США, РД має компетенцію щодо ухвалення рішення про виплату дивідендів [43]. Вважаю, що впровадження у національному законодавстві аналогічної норми про компетенцію РД у сфері виплати дивідендів було б корисним кроком для підвищення ефективності КУП та мінімізації порушення прав міноритарних учасників.

В Україні можлива ситуація, коли у корпораціях мажоритарний учасник роками блокує ухвалення вищим органом рішень про виплату дивідендів, а міноритарний учасник (акціонер із простими акціями) не може отримати дохід з частки. За ним залишається лише можливість їх продажу, у тому числі, у порядку обов'язкового викупу акцій на вимогу. Таке право є його суб'єктивним майновим [201, с. 134]. Суди у численних спорах підтверджують висновок про те, що стягнення дивідендів можливе винятково за наявності рішення загальних зборів про спрямування прибутку на таке (п. 44 постанови КГС ВС від 19.03.2024 у справі № 910/5357/23) [355].

При переданні питання про виплату дивідендів до компетенції РД міноритарні учасники матимуть право вимагати розгляду відповідного питання, а самі директори будуть обмежені як фідуціарними обов'язками, так і можливістю їхнього притягнення до відповідальності за ПуСКВ.

Світовою тенденцією є поступове залучення робота-директора до КУП: у 2014р. Deer Knowledge Ventures (Китай) обрала III «VITAL» шостим членом РД [59, с. 544], із 2017р. Numerai (США) послуговується III для ухвалення рішень про укладання

угод [129], у 2022р. корпорація NetDragon Websoft (Китай) призначила ШІ «Tang Yu» керівником дочірньої Fujian NetDragon Websoft [118, с. 586], у 2023р. у Dictador (Польща) призначено ШІ «Mika» керівником [118, с. 585], у 2003р. PT Suryadhamma Investama (Індонезія) заявила, що призначила ШІ «Ardi» керівником [96, с. 2777].

Отже, ідея обрання робота-директора як члена РД набуває реальних обрисів, відтак, має стати предметом правової дискусії: *ubi societas, ibi ius*. Таке обрання не відповідає чинному законодавству більшості країн світу, однак, актуальні правові норми не є непорушним догматом. Для характеристики РД у Законі № 2465-IX послуговуються терміном *колегіальність* (ч. 1 ст. 62), але таке може виявитися архаїчним та неузгодженим із реаліям КУП. У традиційному розумінні цей термін характеризує специфічну форму спільної діяльності людей, що передбачає обговорення, обмін аргументами та формування спільної позиції внаслідок дебатів та спорів. Такий підхід виходить із того, що рішення колегіального органу є результатом інтелектуальної взаємодії його членів [62, с. 6]. Водночас, у разі залучення до складу РД ШІ у якості директора, сутність колегіальності зазнає трансформації. Обмеження одного члена РД у доступі до відсутніх спеціалізованих знань долається технологічно [8, с. 3; 84, с. 37-38]. Накопичення даних робить їх ціннішими [10, с. 7]. Функціонування (самокерованої) РД характеризуватиметься як дискурсивне мислення, а ухвалені рішення характеризуватимуться як умовиводи. Таким чином, *колегіальність* у традиційному розумінні замінять на технічну скоординовану взаємодію роботів-директорів, які не дискутують і не консультуються між собою, а функціонують як елементи РД із метою досягнення поставленої цілі.

Варто відмітити і про нову структуру управління (але не КУП), яка із 2024р. визнана Законом про Некорпоративну некомерційну асоціацію у Штаті Вайомінг, США, яким врегульовано Децентралізовані автономні організації із анонімними учасниками [20]. Такі організації відокремлені від своїх учасників, мають власні права та обов'язки, а управління ними здійснюється безпосередньо учасниками із використанням смарт-контрактів (на основі блокчейн) [20].

У найближчому майбутньому предметом наукового інтересу стане діяльність (самокерованих) РД, до участі у яких залучено ІІІ. Слушною видається теза про те, що моделлю належного функціонування буде не поодиноке застосування окремого алгоритму, а їхня синергічна комбінація [136, с. 304]. З огляду на це, один робот-директор *per se* не здатен функціонувати як РД, оскільки різноманіття її діяльності передбачає поділ обов'язків і взаємне доповнення компетенцій. ІІІ у якості директора буде функціонувати як ВД або НВД, та шляхом дискурсивного мислення виконуватиме специфічні завдання, традиційно їм притаманні.

Пропоную визначати термін *РД* таким чином: це адміністративний орган корпорації, який інтегрує ВД та НВД, у тому числі, незалежних НВД, у єдину організаційну структуру, задля скоординованого управління та одночасного забезпечення реалізації внутрішніх наглядових функцій за діяльністю ВД.

Пропоную визначати термін *самокерована РД* таким чином: це орган корпорації, який функціонує як цілісна самодостатня скоординована система управління і контролю під наглядом незалежних НВД наглядачів та володіє самостійністю в ухваленні управлінських рішень без будь-якого зовнішнього впливу.

Ключовою проблемою відповідних змін є забезпечення дотримання ІІІ традиційних фідучіарних обов'язків директора. Класично, розуміється, що директори функціонують в інтересах корпорації (п. 1 ч. 1 ст. 89 Закону № 2465-ІХ). Таке формулювання *ex lege* є загальноприйнятним. Воно передбачає широку дискрецію директорів у інтерпретації корпоративного інтересу. Однак, *mutatis mutandis*, у випадку, коли функцію директора виконує алгоритм, виникає необхідність програмної конкретизації того як варто інтерпретувати корпоративний інтерес: підвищення ринкової капіталізації, стабілізація цін на акції тощо [2, с. 109]. Складність полягає у тому, що функціонування в інтересах корпорації (*obligatio fiduciae*) сприймається як унікальний імператив, що ґрунтується на морально-етичному виборі та інтелектуальному судженні [116, с. 27]. В науковій літературі справедливо підкреслюється, що імплементація ІІІ у якості директора вимагає не

розширення, а звуження дискреції розсуду через нормативне уточнення самого змісту корпоративного інтересу [2, с. 109].

Без чіткого визначення щодо належної інтерпретації корпоративного інтересу ІІІ у якості директора та спільної мети (самокерованої) РД алгоритми не будуть адекватно дотримуватись фідучіарних обов'язків. ІІІ не може бути носієм корпоративного інтересу у сенсі «волі діяти в інтересах корпорації»: ІІІ не має власної волі (як мінімум, поки що), а лише виконує алгоритм, визначений людиною; його дії не містять оціночного компонента, який є важливою умовою фідучіарного вибору. Відтак, ІІІ не має корпоративного інтересу, а лише реалізує задану інтерпретацію цього інтересу, визначену людьми. Фідучіарні обов'язки робота-директора мають трансформуватись у програмні обмеження (наприклад, етичний модуль, закладений у програму).

Я вважаю, що алгоритм, який закладений у робота-директора, повинен:

- забезпечити функціонування робота-директора винятково у межах визначеного корпоративного інтересу;
- бути прозорим, сертифікованим на відповідність фідучіарним стандартам і придатним до перевірки;
- перебувати під постійним людським наглядом (незалежного НВД наглядача);
- мати технічну здатність до пояснення ухвалених рішень;
- не мати прихованих інтересів, відмінних від корпоративного.

Додатковим ризиком є квантифікація: ІІІ у якості директора може зосередитись на коливаннях ринку, податках та зборах, цінах на акції тощо, із системним ігноруванням категорій, які не піддаються точному числовому вираженню, але мають визначальне значення: етичність, репутаційний капітал, моральність тощо [2, с. 101]. Саме тому видається доцільним визначати нормативне розуміння корпоративного інтересу крізь призму концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка інтегрує чотири ключові виміри: економічний, правовий, етичний та філантропічний

[19, с. 21]. Такий підхід забезпечить гармонізацію функціонування алгоритмів із принципами корпоративного права.

Також, постає питання: кого слід притягати до відповідальності у разі помилки робота-директора. Моя пропозиція вирішує це та попереднє питання шляхом запровадження обов'язкового людського нагляду (незалежний НВД наглядач, про якого детальніше зазначено у підрозділі 3.2. розділу 3 дослідження): я пропоную запровадити посаду незалежного НВД наглядача, який має бути закріпленим за кожним ШІ. По суті, він виконуватиме роль гаранта добросовісності робота-директора: у разі сумнівного рішення алгоритму він матиме повноваження втрутитися, вимагати скасування ухваленого рішення з метою повторного розгляду питання, але не може ухвалювати рішення замість робота-директора. Така пропозиція узгоджується із вимогами Регламенту ЄС № 2024/1689 [108]. Відповідальність незалежного НВД наглядача за ПуСКВ детальніше розкрита у підрозділі 3.3. розділу 3 дослідження, де, також, розглянуто відповідальність розробників ШІ, адже, якщо збій або помилки у функціонуванні будуть спричинені саме недоліками програм, логічно притягти до відповідальності тих, хто їх створив або налаштував.

Варто передбачити необхідність впровадження регламенту функціонування програми робот-директор, у якому визначатимуться межі її автономії: перелік питань, які він вирішує самостійно (компетенція), рівень ризиків, апетит та толерантність до ризиків, які потребують обов'язкового погодження незалежного НВД наглядача, порядок дій у випадках збоїв тощо. Правові норми, що регулюватимуть порядок обрання робота-директора, мають передбачати впровадження адекватних запобіжників, що гарантуватиме відповідальне послуговування технологіями.

Самокерована РД, у перспективі, здатна інтегрувати технології блокчейн як інструмент дотримання прозорості, незмінності рішень, що ухвалюються у межах її компетенції [98, с. 52, 53]. Блокчейн діє як реєстр, що автоматично фіксує кожне ухвалене рішення та кожне голосування роботів-директорів у захищеному цифровому журналі, який не можна підробити чи приховати [13]. Всі стейкхолдери корпорації, за

потреби, матимуть доступ до достовірних рішень самокерованої РД, що не є зміненими чи спотвореними.

Крім того, смарт-контракти на основі блокчейн можуть забезпечити автоматичне дотримання роботом-директором регламенту свого функціонування, який можна закодувати [13]. Самокерована РД у такому вигляді функціонуватиме як прозора та стійка система: рішення ухвалюватимуться автономно, але записи про порядок їхнього ухвалення, зміст рішень буде фіксуватись, що полегшить перевірку на дотримання регламенту, також, полегшить аудит.

Робот-директор (ШІ-директор) я пропоную розуміти як спеціалізоване програмне забезпечення, створене на основі алгоритмів ШІ, яке функціонує з метою самостійної участі в ухваленні рішень (самокерованої) РД без будь-якого зовнішнього впливу, перебуває під наглядом незалежних НВД наглядачів.

Невирішеним тут залишається досить широке розуміння автономності. Автономність робота-директора можна розуміти як його здатність діяти самостійно, оцінювати та аналізувати дані в реальному часі, реагувати на ризики та ухвалювати рішення.

Вчені вже розмірковують про правосуб'єктність корпорацій із ШІ директорами [2, с. 106-108; 476, с. 182]. Однак, доктринальне та нормативне визнання корпорацій суб'єктами права відбулося *non obstante* відсутності у них автономної волі: воля корпорації завжди є похідною від волевиявлення фізичних осіб, які знаходяться за її організаційною оболонкою [456, с. 12-13]. Отже, сама ідея правосуб'єктності корпорації з моменту її становлення мала прагматичний характер: забезпечити можливість виступати самостійним учасником цивільного обороту. Участь робота-директора у (самокерованій) РД це не нівелює: корпорація залишається єдиним носієм суб'єктивних прав та обов'язків та реалізує їх через власні органи. Визнання правосуб'єктності корпорацій спрямоване на захист та забезпечення її інтересів як цілісного формування, а не її учасників чи директорів, незалежно від того, чи є вони людьми або ШІ.

Не виключено, що найближчим часом розгорнеться нова правова дискусія щодо можливості наділення самостійною правосуб'єктністю саме ІІІ, адже відповідні наукові праці вже з'являються в Україні [225, с. 95; 317, с. 90]. Проте, *hic et nunc* робот-директор, функціонуючи як член РД, до складу якої інтегрований, є частиною самої корпорації. Тому, він має розглядатися не як самостійний учасник правовідносин чи незалежний представник, а як інструмент реалізації правосуб'єктності корпорації.

Впровадження робота-директора має відбуватись відповідально, а відповідне належне правове регулювання створить підґрунтя для максимального використання потенціалу ІІІ у КУП та захисту інтересів усіх стейкхолдерів корпорацій, у яких функціонують (самокеровані) РД.

РД ухвалює рішення, що є втіленням її господарської компетенції. Таке набуває принципового значення, оскільки саме РД постає *lapis angularis* КУП при ОСКУ [92, с. 576]. Рішення РД відображаються у протоколах (ч. 5 ст. 66 Закону № 2465-IX). Відтак, пріоритетного значення набуває проблема кваліфікації рішень РД.

Науковці вважають рішення органів корпорації актами ненормативного характеру [199, с. 40; 183, с. 17-18; 152, с. 309; 266, с. 213; 435, с. 102-103; 171, с. 117; 173, с. 257; 298, с. 94; 265, с. 87-88; 188, с. 218; 505, с. 402, 458], локальними правовими актами [487, с. 101; 496, с. 505; 495, с. 377; 467, с. 190; 309, с. 78], правочинами [285, с. 147; 444, с. 156, 225; 327, с. 118; 301], особливими юридичними актами [160, с. 117; 232, с. 80], корпоративними актами [282, с. 158], юридичними фактами [459, с. 96; 230, с. 87]. Протокол є документом [172, с. 265]. Така академічна дискусія характеризується множинністю підходів: від переважної думки про ненормативний характер рішень до визнання їх локальними актами або правочинами.

Спершу, щодо можливості РД провадити нормотворчість (правотворчість). Вчені систематично зазначають, що нормотворчістю (правотворчістю) займаються уповноважені суб'єкти, які встановлюють загальні правила поведінки [486, с. 127-128; 199, с. 36]. А.О. Нечипоренко та Ю.С. Лепех нормотворчістю вважають різновид правотворчості, яка проявляється у прийнятті нормативно-правових актів [315, с. 12;

289, с. 229]. Акти таких уповноважених суб'єктів можуть бути ненормативними, якщо стосуються індивідуально конкретної особи [199, с. 38], вони складають передумову у настанні юридичних фактів [300, с. 83]. У локальних актах відображено загальнообов'язкові норми у корпорації [432, с. 49]. Відповідно, акти таких уповноважених суб'єктів відображаються у документах (статут, положення тощо) [183, с. 18; 265, с. 88]. Т.І. Бровченко та І.І. Гришина вважають статут локальним нормативним актом [163, с. 192; 197, с. 78]. М.О. Суханов локальними актами, окрім статуту, називає положення, порядки, інструкції тощо [468, с. 66]. А.П. Сулима називає локальною корпоративною правотворчістю діяльність органів корпорації щодо встановлення, зміни або скасування правових норм для регулювання корпоративних відносин між учасниками корпорації [467, с. 112]. О. Гончаренко не виключає того, що іноді корпоративний акт може мати ознаку локальності, хоча й зазначає про те, що локальність не є коректним формулюванням, адже корпоративний акт буває транснаціональним [192, с. 36-37]. Д.І. Сіроха вказує, що сфера локальної нормотворчості є ширшою ніж сфера корпоративної нормотворчості [433, с. 182-183].

Підсумовуючи позиції вчених, органи корпорації (зокрема, РД) через нормотворчість (правотворчість) створюють підґрунтя належного управління та контролю, що є компетенцією РД. Рішеннями РД, які містять локальні норми, наприклад, можуть бути про перехід на чотириденний робочий тиждень для працівників, про затвердження політики дистанційної роботи, про затвердження порядку використання корпоративних цифрових ресурсів, про встановлення порядку преміювання чи інших елементів системи винагороди. Відповідні рішення мають ознаку локальної нормотворчості (правотворчості), оскільки вони поширюються на всіх працівників та суб'єктів КУП, створюючи загальнообов'язкові правила поведінки у межах корпорації.

Окремого правового значення набуває те, що РД ухвалюють рішення, які затверджують локальні акти корпорації (статут, положення, регламенти тощо). Тут дискусійним є те, чи носить рішення РД про затвердження локального акту

нормативний характер, або чи є лише техніко-юридичною передумовою набуття легітимності таким локальним актом? Наочно, не видається суперечливим висновок, що рішення РД про поширення міжнародних стандартів звітності (згідно з ч. 3 ст. 12-1 Закону України № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні») на таку корпорацію, є нормативним актом, *eodem modo* як і ці стандарти. Відтак, коли РД ухвалює рішення про затвердження положення, правил чи інших локальних документів, таке рішення набуває нормативного характеру, оскільки виступає механізмом імплементації локальних норм у корпорації. До того ж, при оскарженні такого рішення РД можна посилається винятково на процедурні підстави, відтак, саме рішення РД вважатиметься першоджерелом порушення, тоді як зміст самого положення може відповідати вимогам закону.

Рішення РД мають гібридну природу. Частина рішень РД не містить елементів загальнообов'язковості, тому кваліфікуються як індивідуальні акти, які мають ненормативний характер. Подібні акти спрямовані на врегулювання конкретної ситуації та вичерпують свою дію фактичним виконанням. Показовим прикладом є рішення РД про обрання головного ВД: воно не формує стабільних, багаторазово застосовних правил поведінки. Таке рішення змінює правовий статус конкретної особи у корпорації, породжуючи правові наслідки для них, на його виконання укладається договір, відомості про головного ВД вносяться до ЄДР [380].

В.Ю. Уркевич зазначає, що рішення органу корпорації може бути одностороннім правочином, якщо внаслідок його ухвалення відбувається набуття, зміна або припинення цивільних прав та обов'язків, наприклад, зміна у майні корпорації, і, при цьому, жодних інших правочинів не вчиняється (п. 26-28) [480]. Із таким підходом варто погодитись, але серед рішень РД не так багато тих, що мають ознаки односторонніх правочинів. Так, для прикладу, рішення РД про припинення зобов'язання корпорації зарахуванням (ст. 601 ЦКУ) або про прощення боргу третьої особи перед корпорацією (ст. 605 ЦКУ) без укладання додаткових угод із боржником,

є односторонніми правочинами, оскільки такі рішення призводять до припинення прав корпорації на стягнення боргів, до того ж, без участі боржників.

Однак, у більшості випадків, якщо органом корпорації ухвалюється рішення про укладення правочину, що в подальшому укладається, то правочином буде сам договір, а не рішення про його укладення. *Ad absurdum* видається ситуація, коли щодо фізичної особи правопорядок розділяв би окремо ухвалення рішення про вчинення правочину (формування внутрішнього переконання про його необхідність) та сам факт вчинення правочину (укладення договору), тому немає жодного розумного пояснення, чому щодо корпорації має існувати таке розділення. Кримінальному праву відомі випадки притягнення до відповідальності за намір вчинити правопорушення, однак, мова йде не про думку (формування внутрішнього переконання про необхідність його вчинення), а саме про дії щодо підготовки до його вчинення. Схожу позицію висловив КГС ВС (п. 199-203 постанови від 15.06.2022 у справі № 905/671/19) [348]. Теорія фікції не є та не може бути єдиним підходом до розуміння правової природи юридичної особи, на рівні із нею заслуговує на увагу і теорія реальності [466, с. 73-74; 456, с. 14-15]. Із озвучених міркувань не погоджуюсь із тими вченими, які відносять усі рішення органів корпорації до правочинів за формальними ознаками.

Правильне розуміння гібридної правової природи рішень РД необхідне у практичному вираженні для визначення із тим, чи можуть такі рішення оскаржуватись, ким вони можуть оскаржуватись та якими мають бути належні способи захисту.

Оскільки певні рішення РД є актами нормативного характеру, вони мають підлягати оскарженню. Ю. Жорнокуй зазначає, що всі рішення будь-якого органу корпорації можуть бути оскаржені учасником шляхом подання позову про визнання їх недійсними [223, с. 197]. І.В. Лукач наголошує на необхідності визнання нормативних актів недійсними [293, с. 233]. А.В. Мягкий пропонує рішення НР скасовувати [310, с. 196]. Ці аргументи вчених узгоджуються із чинними нормами права, які стосуються вищого органу. Зокрема, п. 8 ч. 2 ст. 258 ЦКУ встановлено

спеціальну позовну давність за вимогою про визнання *недійсним* рішення загальних зборів, *eodem modo* як і ч. 1 ст. 61 Закону № 2465-IX.

Однак, не можу погодитись із тим, що рішення РД, які є актами нормативного характеру, можуть бути визнані недійсними, адже такий спосіб захисту не має визнаватись належним. Акти нормативного характеру встановлюють на локальному рівні загальні правила поведінки, що застосовуються неодноразово, поширюються на невизначене коло осіб (усіх працівників корпорації, усіх споживачів корпорації тощо). Використання категорії *недійсність* щодо таких актів вважаю юридично некоректним, оскільки недійсність за своєю природою застосовується до правочинів, що безпосередньо створюють або змінюють права та обов'язки конкретних його сторін.

Варто враховувати відмінність у правових наслідках визнання недійсними правочинів та визнання недійсними актів нормативного характеру. Безспірним у цивільній доктрині є те, що недійсний акт породжує винятково ті наслідки, що безпосередньо впливають із факту його недійсності, *з моменту його прийняття*. Визнання ж недійсним локального акту може призвести до хаосу у правовому регулюванні, оскільки будуть ставитись під сумнів усі рішення, ухвалені на виконання норм такого акту, усі дії, вчинені у межах виконання норм такого акту тощо (за аналогією із плодами отруйного дерева). Для прикладу, визнання недійсним рішення РД про затвердження положення про комітети призведе до того, що воно вважається недійсним з моменту ухвалення, що породжує ризики вважати несформованими уже існуючі комітети, вважати необраними уже наявних їхніх членів. Таке може супроводжуватись супутніми ризиками: номінування директорів підлягатимуть перегляду, можливо, з подальшим відстороненням, виплачені бонуси підлягатимуть поверненню як безпідставно отримані тощо.

У той же час, визнання рішення РД про затвердження положення про комітети нечинним подібних наслідків за собою не принесе: таке рішення втратить чинність у момент набрання рішенням суду законної сили, а правовідносини, що виникли на

виконання чи використання норм такого локального акту до цього моменту, не підлягатимуть перегляду. Отже, належним способом захисту має бути визнання рішень РД як актів нормативного характеру *нечинними*.

Що стосується актів ненормативного характеру, то непослідовними вбачаю висновки вчених, які спочатку висновують про те, що всі рішення органів корпорації є актами ненормативного характеру [188, с. 218], а, згодом, доводять про можливість визнання їх недійсними [188, с. 238]. Деякі науковці все таки вбачають у цьому суперечність, тому окремо зауважують, що визнання недійсними таких актів не повинно мати наслідком застосування ст. 215 та 216 ЦКУ, які стосуються правочинів [265, с. 87-88, 470]. Не погоджуюсь із позицією Ю.М. Жорнокуя, який пропонує дозволити учасникам оскаржувати будь-які рішення будь-яких органів корпорації [222, с. 292], та із позиціями А.В. Смітюха і В.С. Веремчука, які вважають, що будь-які рішення НР можуть бути визнані недійсними [449, с. 56-57].

Вважаю, що рішення РД як акти ненормативного характеру не підлягають оскарженню взагалі, оскільки вони вичерпують свою дію виконанням, відтак, належним способом захисту має бути оскарження результату такого виконання. Аналогічна позиція висловлена ВПВС (п. 90-92 постанови від 18.12.2024 у справі № 916/379/23) [359]. Для прикладу, визнання недійсним рішення РД про обрання головного ВД не призводить до припинення його повноважень, відтак, такий спосіб захисту не може визнаватись належним.

Слушними вважаю роздуми О.О. Кота про неналежність такого способу захисту як визнання недійсним рішення ради про затвердження ринкової вартості акцій, однак не погоджуюсь, що у такому разі належний спосіб захисту залежить від того, виконане таке рішення, чи ні, де у першому випадку науковець пропонує подавати позов про виконання обов'язку в натурі, а у другому – взагалі кондикційний [273, с. 398-399]. Із урахуванням уже викладеного, таке рішення органу корпорації є актом ненормативного характеру, а належним способом захисту не може бути вимога про визнання його недійсним, оскільки він не підлягає судовому оскарженню. Акціонеру

варто звертатись із позовом про стягнення тієї ринкової вартості акцій, розмір якої він зможе довести як позивач у спорі, це буде належним способом захисту, на який не впливає фактичне виконання рішення органу корпорації, оскільки таке виконання може лише зменшити розмір коштів до стягнення.

Належним способом захисту при оскарженні рішень РД як односторонніх правочинів є визнання їх недійсними, що дискусійним, з правової точки зору, не є.

Отже, правова кваліфікація рішення РД як акту нормативного характеру (локального акту), акту ненормативного характеру або правочину визначається його змістом та правовими наслідками, а не формою ухвалення. Така правова кваліфікація впливає на можливість оскарження рішень РД та на обрання належного способу захисту: а) акти ненормативного характеру не підлягають оскарженню взагалі; б) акти нормативного характеру можуть бути оскаржені шляхом подання позову про визнання їх нечинними; в) односторонні правочини можуть бути оскаржені шляхом подання позову про визнання їх недійсними. Рішення РД можуть бути оскаржені у межах корпоративного спору (п. 3 ч. 1 ст. 20 ГПКУ) [194].

Наразі, чинне законодавство не містить чітких критеріїв для правової кваліфікації рішень РД чи НР, а щодо рішень загальних зборів, то у п. 8 ч. 2 ст. 258 ЦКУ передбачено спосіб їхнього оскарження як визнання їх недійсними, а у ч. 1 ст. 61 Закону № 2465-IX дозволено усі рішення АТ оскаржувати в суді. При цьому, суди постійно стикаються із необхідністю формулювати правові висновки у цій сфері, або відступати від уже наявних. Тому, правова кваліфікація рішень РД та вказівка щодо належних способів захисту у випадку їхнього оскарження має бути передбачена законодавчо.

Щодо суб'єктів оскарження рішень РД, вважаю, що ними слід вважати винятково суб'єктів КУП (суб'єктів внутрішніх організаційно-господарських відносин), щодо кола яких висновував у підрозділі 1.2. розділу 1 дослідження, окрім тих, які не є самостійними суб'єктами права (наприклад, вищий орган). Також, Л.А. Островська пропонує надати можливість кредиторам корпорації оскаржувати рішення її органів

[319, с. 160]. Із таким не погоджуюсь, оскільки права кредиторів порушує корпорація, а не її органи, рішення яких, до того ж, у більшості випадків носять ненормативний характер, відтак, розширення переліку скаржників вбачається невиправданим.

З огляду на проведені дослідження, виділяю такі ознаки РД: 1) є суб'єктом КУП при ОСКУ із визначеним місцем у структурі органів; 2) діє на підставі статуту та положення про РД; 3) є суб'єктом локальної корпоративної правотворчості (внутрішньої корпоративної нормотворчості); 4) поєднує функції управління та контролю, також, реалізовує управління ризиками, даними та кібербезпекою (визначає політики і здійснює нагляд); 5) поєднує ВД та НВД для їхньої скоординованої діяльності із чітким розмежуванням їхніх повноважень та відповідальності; 6) підвітна загальним зборам (звіт, обрання, відкликання); 7) відповідальна за забезпечення прозорості КУП (розкриття інформації, врегулювання конфліктів інтересів тощо).

2.2. Склад та організація роботи ради директорів.

Членами РД є ВД, НВД, незалежні НВД. Законодавець послуговується терміном «директор» для позначення члена РД (п. 2, 12, 14 ч. 1 ст. 2 Закону № 2465-IX). Таким чином, термін «директор» виконує, радше, родову, ніж індивідуалізовану функцію, охоплюючи сукупність усіх осіб, інтегрованих до РД, зокрема, схоже розуміння впливає зі змісту п. 2.2. Рекомендацій № 2005/162/ЄС [24]. Це дозволяє розглядати його як універсальну категорію, покликану інтегрувати весь спектр суб'єктів, залучених до здійснення функцій управління або контролю, незалежно від структури КУП. Національній корпоративній традиції притаманне вживання терміну «директор» у якості титулу керівника виконавчого органу, поруч з іншими [237, с. 407]. Із урахуванням зазначеного, пропоную таке визначення: *директор* при ОСКУ: це фізична особа, обрана до складу РД та наділена повноваженнями реалізовувати її функції управління або контролю, обмежена фідучіарними обов'язками, є суб'єктом відповідальності за ПуСКВ.

У ЄС склад РД формується із урахуванням 3-х критеріїв: 1) розмір (мінімальна оптимальна кількість директорів); 2) незалежність (встановлення мінімальної кількості незалежних НВД у кількісному та відсотковому вираженні); 3) різноманітність (професійна, вікова, гендерна, за географічним походженням тощо).

Згідно п. 11.1. секції III Рекомендацій № 2005/162/ЄС належність кількісного складу РД має визначатись із урахуванням структури корпорації та сфери, у якій вона здійснює діяльність, а обрані директори повинні забезпечити різноманіття знань, суджень і досвіду [24]. Згідно п. 34 Директиви (ЄС) № 2022/2381 для публічних АТ до 30.06.2026 має бути досягнуто одну із 2-х цілей: 1) менш представлена стаття обіймає ≥ 40 % посад НВД; 2) менш представлена стаття обіймає ≥ 33 % посад директорів [53]. Директива № 2013/36/ЄС передбачає необхідність забезпечувати різноманітність складу РД за віком, статтю, географічним походженням, а також освітою і професійним досвідом (п. 60) [47]. Позитивним відзначено досвід залучення до РД працівників

корпорації, адже вони розуміються на її внутрішніх процесах (п. 60 Директиви № 2013/36/ЄС) [47].

В Україні, формально, склад РД формується із урахуванням тих же 3-х критеріїв. Так, Законом № 2465-IX передбачено, що до складу РД має входити не менше трьох членів (ст. 64). визначено вимоги до незалежності (ст. 72, яка може бути застосовна і до РД). Попри те, що Кодекс корпоративного управління рекомендує забезпечувати різноманіття членів РД (гендерна рівність, якості та досягнення, кваліфікаційні вимоги) тощо [252, с. 19], законодавчо передбачено лише вимоги щодо кваліфікаційної різноманітності (у ст. 42 Закону № 1953-IX) [403]. Норми *acquis communautaire* щодо різноманітності, у тому числі, гендерної, мають бути поступово імplementовані Україною.

Вищий орган при ОСКУ наділений компетенцією, у допустимих випадках, обирати і відкликати членів РД, які, у свою чергу, самостійно обирають голову РД та головного ВД, призначають корпоративного секретаря, призначають тимчасово виконуючого обов'язки головного ВД, за потреби. Обрання та призначення є взаємозамінними термінами [310, с. 139]. Обрання та відкликання головного ВД є найважливішою функцією РД, що особливо помітно під час т.з. «гучних відкликаннях» [68, с. 397].

Участь у РД є прерогативою фізичних осіб у багатьох країнах [59, с. 555]. Втім, інтеграція ШІ до органів корпорації вимагає концептуальної ревізії усталених підходів: необхідно видається відмова у п. 23 ч. 1 ст. 2, ч. 4 ст. 64, розділі XII Закону № 2465-IX від ототожнення статусу члена РД із категорією «посадова особа», від прямої норми, яка обмежує склад РД винятково фізичними особами. Натомість, має бути закріплено положення, згідно з яким функції директора можуть реалізовуватись ШІ (робот-директор).

Голова РД наділений компетенцією, яка може інтерпретуватися як комплекс організаційно-процедурних повноважень, що включають, зокрема, скликання засідань РД, засвідчення рішень РД шляхом підписання протоколів, у яких вони

відображені. Допускається, що голова РД може реалізувати право на вирішальний голос (ч. 3 ст. 66 Закону № 2465-IX). Водночас, редукція функціонального наповнення ролі голови РД винятково до формально-процедурних прав, є необґрунтованою, адже у КУП він є системно утворюючим елементом. Голова РД, фактично, виконує роль координаційного ядра, яке інтегрує діяльність ВД та НВД у єдиний управлінський механізм, формує умови для належного здійснення ними своїх повноважень управління або контролю [15, с. 96-98, 227]. Науковці окреслюють голову РД у якості охоронця ефективності КУП: він формує взаємозв'язки у обміні позиціями задля врахування інтересів усіх зацікавлених сторін як всередині РД, так і у відносинах із загальними зборами та іншими стейкхолдерами корпорації [4, с. 373]. Саме голова РД виступає тим суб'єктом, який персоніфікує імідж корпорації у взаєминах із третіми особами, що уособлює його роль у забезпеченні її авторитету та репутації [113, с. 30]. Ефективність функціонування РД, значною мірою, корелюється із здатністю її голови виконувати роль фасилітатора: стимулювати активне обговорення, мотивувати членів РД до ґрунтовної підготовки перед засіданнями, надавати належну увагу та пріоритетність ключовим питанням порядку денного, формувати у членів РД розуміння необхідності вирішення тих чи інших проблем [65, с. 27]. Отже, у певній мірі, я можу охарактеризувати голову РД як *primus inter pares*.

Дуальність (поєднання голови РД та головного ВД у одній особі [123, с. 73]) не заборонена законодавчо (ч. 1 ст. 65 № 2465-IX), а застосовано диспозитивний підхід шляхом делегування питання допустимості такої моделі вищому органу корпорації.

Разом з тим, у доктрині КУП переважає думка про доцільність уникнення дуальності, зокрема у публічних АТ, де баланс влади має принципове значення для захисту прав інвесторів та міноритарних учасників [123, с. 127-128]. Подібну позицію відображає і Кодекс корпоративного управління, який пропонує уникати дуальності або, як альтернатива, призначати провідного незалежного члена РД [252, с. 21, 25]. В американській правовій системі провідний незалежний директор виконує роль своєрідного балансуєчого елемента КУП: він може головує на засіданнях РД,

виступати координатором між головним ВД, який одночасно є головою РД, та НВД, у тому числі, незалежними, також, тимчасово замінити головного ВД у разі його відсутності [15, с. 228]. Вважаю, що для України дуальність слід або мінімізувати у корпораціях, що становлять суспільний інтерес, або збалансувати шляхом обрання провідного незалежного директора.

У США головний ВД вважається найбільш проінформованим членом РД, оскільки концентрує у своїх руках доступ до повного масиву даних щодо діяльності корпорації. Натомість, голова РД виконує функцію транслятора колективних настроїв і попередніх думок членів РД, доносячи їх до відомого головного ВД ще на стадії підготовки до засідання РД, тобто, головний ВД отримує *ex ante* доступ до позицій членів РД, що уможливорює здійснення ним превентивних заходів: або адресне переконання членів РД, або звернення до голови РД із проханням відкласти розгляд певних спірних питань [15, с. 226]. Науковці наполегливо акцентують на необхідності чіткого розмежування повноважень головного ВД та голови РД, аби не допустити конфлікту ролей і зберегти ефективність моделі стримувань та противаг [15, с. 227]. Така рекомендація знайшла своє відображення у ч. 4 ст. 65 Закону № 2465-IX. Відносини ж між самою РД та головним ВД мають ґрунтуватись на довірі [85, с. 10].

Компетенція головного ВД охоплює широке коло питань: виступати від імені корпорації та представляти, захищати її інтереси, укладати від імені корпорації правочини, приймати накази та розпорядження, які мають загальнообов'язковий характер для працівників корпорації (ст. 65 Закону № 2465-IX). Особа з такими ж повноваженнями згідно ГКУ є *керівником* (ч. 3 та 5 ст. 65) [193]. Закон № 4196-IX, яким скасовано ГКУ, такого терміну не містить [394]. Для характеристики особи, яка є членом її органу, ЦКУ послуговується формулюванням *виступати від імені юридичної особи* (ст. 92) [492].

Наразі, керівниками вважаються всі директори (п. 19 ч. 1 ст. 1 Закону № 1953-IX та п. 6 ч. 1 ст. 1 Закону України № 448/96-ВР «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків») [403; 379]. Також, Т.В. Блаженко всіх

членів РД відносить до керівників [153, с. 190]. Таке розуміння терміну *керівник* може з'явитись із тлумачення ч. 17 ст. 86 Угоди про асоціацію [479], водночас, у спорах цей термін буде досліджуватись згідно англomовної версії Угоди, де використано *manager*. До того ж, спірним є віднесення усіх положень Угоди про асоціацію до норм прямої дії [334, с. 191-192].

Для корпорації наявність її керівника – це *conditio sine qua non*, оскільки вона, за своєю правовою природою, неспроможна самостійно набувати цивільних прав і обов'язків чи виступати безпосереднім учасником правовідносин. Я вважаю, що *differentia specifica* керівника виступає не формальний титул чи посада, а наявність фактичного або юридично встановленого зв'язку конкретної особи з корпорацією, що виражається у наділенні її компетенцією діяти у відносинах із третіми особами як сама корпорація *in propria persona*. Такою особою при ОСКУ, як правило, є головний ВД або інший ВД, наділений його повноваженнями. Подібне розуміння допускає і належне врегулювання правопорядком наслідків т.з. тіньового керівництва (директор *de facto*). Підстав чи передумов характеризувати НВД як керівника немає, оскільки він позбавлений правомочностей діяти від імені корпорації у правовідносинах.

До того ж, подібна термінологічна неузгодженість породжує низку практичних колізій. Показовим у цьому контексті є приклад КУПБ, який оперує терміном *керівник*. Якщо керівник боржника має встановлене законодавче зобов'язання у наданні арбітражному керуючому всієї повноти запитуваної інформації та документів (ч. 2 ст. 12-1 КУПБ), однак порушить його, суд може одночасно припинити повноваження такого керівника та наділити його повноваженнями арбітражного керуючого (ч. 2 ст. 40 КУПБ). Тут породжуються такі правові питання: 1) чи може арбітражний керуючий запитувати інформацію та документи у будь-якого члена РД, скажімо, у НВД? 2) чи може суд відсторонити весь склад РД або ж, хоча б, головного ВД, на підставі того, що такий НВД інформацію та документи не надасть? 3) якщо ж арбітражний керуючий захоче відправити свій запит щодо інформації та документів саме до НВД, то чи має він перевіряти відомості у ЄДР чи наділений такий НВД

повноваженнями діяти від імені корпорації (п. 13 ч. 2 ст. 9 Закону України № 755-IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань»)?

Усунути ці та пов'язані із ними правові неузгодженості слід саме шляхом коректного вживання термінології у нормативних актах та розмежування правового наповнення термінів *керівник* та *директор* (член РД). Не варто йти шляхом сусідньої агресивної держави, яка любить в один правовий термін вкладати десятки сенсів, наприклад, спочатку оголосити, що у зв'язку із пандемією впроваджуються вихідні дні, а потім роз'яснювати, що це не ті вихідні дні, які у розумінні цивільного кодексу є вихідними, а якісь інші вихідні дні, напевно, *спеціальні*, тому на порядок обчислення позовної давності це не впливає. Відтак, варто передбачити, що головний ВД є *керівником* корпорації, *eodem modo* керівником є інший ВД, що наділений його повноваженнями. НВД та ті ВД, що не наділені повноваженнями головного ВД, керівниками не є.

Голова РД не завжди є керівником. Якщо повноваженнями головного ВД наділений інший ВД (ч. 2 ст. 65 Закону № 2465-IX), який є головою РД, то такий голова РД вважатиметься *керівником*. Аналогічне стосується дуальності.

Дискреція головного ВД може бути обмежена вищим органом у статуті, де конкретизуються обсяг і межі його повноважень, визначаючи тим самим архітектуру взаємин у РД: 1) головний ВД може укласти правочин від імені корпорації винятково спільно з іншим ВД або іншими ВД (абз. 2 ч. 2 ст. 65 Закону № 2465-IX); 2) головний ВД має отримати рішення РД щодо укладання певних правочинів, що перевищують встановлені кількісні та якісні критерії: ціна, предмет тощо (абз. 3 ч. 2 ст. 65 Закону № 2465-IX). Такі запобіжники покликані мінімізувати ризики надмірної концентрації корпоративної влади в руках головного ВД та, водночас, підвищити ефективність функціонування РД.

Дискреція головного ВД, також, обмежена законодавчо. Зокрема, головний ВД має отримати рішення РД щодо питань, які для корпорації не є звичайною *щоденною*

діяльністю (абз. 3 ч. 2 ст. 65 Закону № 2465-IX). При цьому, у п. 3 ч. 8 ст. 106, п. 9 ч. 15 ст. 107 Закону № 2465-IX уже згадується звичайна *господарська* діяльність корпорації, де регулюється можливість головним ВД самостійно без рішення РД укладати значні правочини або із заінтересованістю. Така звичайна *господарська* діяльність визначається згідно встановлених РД критеріїв (п. 6 ч. 1 ст. 2 Закону № 2465-IX), однак встановлення будь-яких критеріїв звичайної *щоденної* діяльності не передбачається, так само як відсутнє і визначення цього терміну.

Ю.Ф. Лантінов, розмірковуючи над категорією звичайна *господарська* діяльність, пропонує її розуміти як систематичну, повторювану у часі та спрямовану на досягнення статутної мети поведінку корпорації [286, с. 85-86, 91]. Х.М. Гринишин критично сприймає таке широке розуміння із підстав можливого виправдання вчинення необмеженої кількості правочинів необхідністю забезпечити відповідну активність [196, с. 161]. Вчена у цій частині пропонує до неї відносити діяльність корпорації, що відповідає зареєстрованим КВЕДам [135, с. 97].

На мій погляд, поява у Законі № 2465-IX терміну звичайна *щоденна* діяльність є наслідком механічного його запозичення з ч. 7 ст. 39 Закону № 2275-VIII [401], без належної адаптації. Також, поява відповідного терміну породжує правові проблеми: для прикладу, чи може головний ВД без рішення РД укласти договір про надання корпорації правової (правничої) допомоги або підписати позов? Місцеві суди в Україні вже повертають такі позови із мотивів того, що їх підписання не є щоденною діяльністю корпорацій [483; 481]. Я не вважаю мотиви застосування актуальних норм права, що послуговуються терміном *звичайна щоденна діяльність* корпорації, здійсненого місцевими судами, правильними, до того ж, апеляційні суди відкидають настільки формальний підхід [357], але факти постановлення таких ухвал, їх не поодинокості, свідчать про суперечливість правової норми. Вважаю, що немає потреби у послуговуванні у нормативних актах терміном *звичайна щоденна діяльність* корпорації.

Що стосується суті окресленого питання, то при ОСКУ не вбачається за можливе стверджувати, що головний ВД без попереднього рішення РД може самостійно подавати позови від імені корпорації, або ж, укласти від її імені договори про надання правової (правничої) допомоги. Необхідність подання головним ВД позовів чи укладання таких договорів без рішення РД, частіше за все, постає у випадках, коли має місце глухий кут у РД, однак загальний принцип ОСКУ полягає у тому, що управлінські рішення ухвалюються РД, а таке не може бути зосереджене у руках головного ВД [86, с. 4]. Зокрема, без рішення РД самостійні дії головного ВД можуть визнаватись допустимими у невідкладних випадках, наприклад, за наявності ризику втрати активів корпорації у разі подальшої бездіяльності [86, с. 4-5].

До звичайної *господарської* діяльності корпорації, за загальним правилом, не належить подання позовів від імені корпорації, відтак, відповідні дії головного ВД вимагають колегіального схвалення РД для уникнення зловживань. У випадках глухого кута, коли РД не може досягти кворуму чи більшості, Закон № 2465-IX не передбачає автоматичного розширення повноважень головного ВД, однак, погоджуюсь, що у невідкладних випадках, коли існує ризик втрати активів корпорації, допустимість самостійних дій головного ВД може впливати з його фідучіарних обов'язків.

Члени РД призначають корпоративного секретаря (ч. 1 ст. 86 Закону № 2465-IX), при цьому, не зазначається чи є він членом РД. Корпоративного секретаря називають інформаційним центром корпорації [306, с. 84], його ототожнюють із її мораллю [15, с. 68]. Від нього залежить безперебійність КУП [81, с. 77], зокрема, шляхом організації і підтримування комунікаційних процесів [147, с. 29-31]. Він помітно впливає на належність процедури призначень членів РД [81, с. 77]. Корпоративний секретар у деяких корпораціях має бути призначений обов'язково, має відповідати вимогам, що затверджені рішенням НКЦПФР № 1089 від 28.09.2023 [384]. З огляду на зміст ч. 2 ст. 85, ч. 9 ст. 86, п. 4 ч. 4 ст. 89, ч. 8 ст. 89 Закону № 2465-IX у їхньому взаємозв'язку корпоративний секретар не є членом РД.

Існують різні процедури обрання членів РД: 1) привілейоване голосування або голосування за типами акцій (певні учасники можуть голосувати за певні посади директорів залежно від типу акцій); 2) звичайне голосування (обрання директорів простою більшістю голосів); 3) кумулятивне голосування (голоси розподіляються пропорційно для захисту міноритаріїв); 4) поступове членство (директори обираються на різні терміни, що дозволяє щороку замінювати лише частину РД для забезпечення стабільності її функціонування); 5) кооптація (призначення нового члена РД самою РД без участі вищого органу) [92, с. 565-566].

У той же час, Закон № 2465-IX містить всього два способи обрання членів РД: 1) звичайне голосування; 2) кумулятивне голосування. Застосовний спосіб голосування визначається статутом. Законом № 2465-IX чи іншим актом процедура кооптації (co-option) не передбачена як допустимий механізм, а обрання та відкликання членів РД віднесено до виключної компетенції вищого органу.

Для забезпечення належного рівня ефективності РД вважаю доцільним запровадити механізм кооптації (co-option): вакансії в РД можуть заповнюватися більшістю чинних членів РД (або єдиним директором, що залишився), навіть якщо це менше ніж кворум. Кооптовані директори діють до наступного обрання чи затвердження вищим органом. Пропоную дозволити учасникам передбачати кооптацію у статуті, що узгоджується з сучасними тенденціями регулювання подібних відносин. Для прикладу, кооптація передбачена параграфом 223 гл. 1 Закону про корпорації штату Делавер, США [43].

Пропоную диференціювати принципи функціонування РД на *основні* та *додаткові*, виходячи з їхньої природи та функціонального призначення. Основні принципи мають універсальний характер і притаманні всім корпораціям, які обрали ОСКУ. Натомість, додаткові принципи носять селективний характер: вони властиві лише окремим корпораціям.

Основними вважаю такі:

- *Принцип колегіальності* (у випадках обрання робота-директора – принцип координованості). Це один із базових засадничих орієнтирів функціонування РД, а складовою частиною принципу є необхідність забезпечення *quorum praesentia sufficit* (ч. 3 ст. 66 Закону № 2465-IX). Колегіальність уособлює не лише кількісний критерій участі більшості, але й якісний – спільне формування позиції через дискусію та взаємний обмін аргументами. Участь у роботі РД можуть брати, також, інші особи, не включені до її складу, проте, винятково з правом дорадчого голосу (за аналогією із ч. 1 ст. 1 Закону України № 819-IX «Про сільськогосподарську кооперацію», мова йде про право вираження позиції без права голосу на голосуванні [398]). Делегування голосу члена РД будь-кому заборонено (ч. 5 ст. 65 Закону № 2465-IX). Участь певних осіб із правом дорадчого голосу у засіданнях РД не робить їх суб'єктами КУП.

- *Принцип більшості*: рішення РД ухвалюються простою більшістю голосів від загальної кількості членів РД, а статутом може бути передбачено підвищений поріг голосів, необхідний для ухвалення рішень (ч. 4 ст. 66 Закону № 2465-IX), і таке не нівелюється вимогою участі у голосуванні певних членів РД (наприклад, НВД або незалежних НВД). Попри те, що ч. 1 ст. 65 Закону № 2465-IX у зв'язку із некоректним формулюванням допускає можливість моделювання ситуації, що статутом встановлена можливість обрання голови РД меншістю голосів, втім, вважаю, що таке положення буде незаконним. Обрання голови РД можливе винятково на засіданні РД, де діє принцип більшості. Таким чином, будь-які статутні положення, що допускають обрання голови меншістю, прямо суперечать приписам Закону. Принцип більшості постає як фундаментальна гарантія легітимності рішень РД: він унеможливорює узурпацію функцій РД меншістю від її складу.

- *Принцип рівності*: кожен член РД має невід'ємне право безпосередньої участі у засіданнях РД. Разом із тим, законодавець залишив поза увагою питання визначеності щодо кількісного вираження права голосу одного члена РД, хоча визначив у ч. 4 ст. 75 Закону № 2465-IX це щодо членів НР при ДСКУ (один член НР – один голос). За

аналогією, вважаю, що в Україні один член РД має один голос, хоча деякі правопорядки демонструють більш гнучкий підхід, дозволяючи асиметрично наділяти одного члена РД більшою кількістю голосів (п. D параграфа 141 гл. 1 Закону про корпорації штату Делавер, США, 2023) [43].

- *Принцип регламентації*: затвердження положення про РД здійснюється вищим органом, тоді як права й обов'язки окремих членів РД підлягають конкретизації у внутрішніх регламентах та договорах (п. 12 ч. 2 ст. 39, ч. 4 ст. 65 Закону № 2465-IX). Економічні дослідження засвідчують існування структурного інформаційного дисбалансу між ВД та НВД [132, с. 39-40], відтак, чітке нормативне окреслення прав, обов'язків і процедур стає запобіжником для мінімізації асиметрії інформації та забезпечує можливість добросовісного дотримання фідучіарних обов'язків. Важливим компенсатором цього інформаційного розриву виступають регулярні засідання РД, у свою чергу, законодавець передбачив гнучкі форми їхнього проведення: очні, дистанційні, у режимі конференції (ч. 7 ст. 66 Закону № 2465-IX), що дозволяє збільшити їхню частоту. Л. Сіщук критично сприймає практику проведення дистанційних зборів вищого органу, оскільки складніше гарантувати уникнення порушень щодо участі та голосування на них [438, с. 276]. Вважаю позицію вченої занадто консервативною, оскільки у сучасних умовах уже складно ігнорувати потенціал технологій електронного документообігу між суб'єктами КУП, таких як кваліфікований електронний підпис (КЕП) та захищені платформи з верифікацією або спеціалізовані системи для корпоративних голосувань (AV-рішення), які забезпечують ідентифікацію члена РД, фіксують голоси, мінімізуючи ризики фальсифікацій, надають можливість дистанційно проводити засідання РД у повному складі, навіть якщо не всі її члени фізично знаходяться в одному місці. Також, погоджуюсь із Ш. Саадом, що можливість електронного документообігу між учасниками корпоративних правовідносин сприяє зменшенню адміністративного навантаження на корпорацію [421, с. 139]. Прогресивною вважаю норму про те, що будь-яке рішення РД або комітету може бути ухвалено без засідання за умови

одноставної згоди всіх членів у письмовій або електронній формі (п. F параграфа 141 гл. 8 Закону про корпорації штату Делавер, США [43]. Така норма має бути передбачена у національному праві.

- *Принцип запобігання конфліктам інтересів*: члени РД зобов'язані діяти в інтересах корпорації (абз. 7 ч. 5 ст. 64), уникати ситуацій, де особисті інтереси їм суперечать. Цей принцип покликаний гарантувати, що члени РД у своїй діяльності реалізують не приватний інтерес, а інтерес самої корпорації як самостійного суб'єкта права. Його нормативне вираження віднаходимо у п. 2 ч. 1, ч. 6, ч. 9 ст. 89 Закону № 2465-IX, зокрема, обов'язок членів РД діяти незалежно та *bona fide*. У цьому аспекті конфлікт інтересів розглядається не тільки у вузькому сенсі (отримання директором прямої вигоди), але і у широкому (отримання пріоритету приватного інтересу директора у будь-якій його формі прояву).

- *Принцип підзвітності РД перед вищим органом*: відображає фундаментальну ідею стримувань та противаг при ОСКУ. Його нормативне закріплення простежується у п. 15 ч. 2 ст. 39, ч. 3 ст. 62 Закону № 2465-IX, де регламентується порядок звітування РД перед вищим органом. При цьому, у ч. 2 ст. 63 Закону № 2465-IX законодавець унеможлиблює ситуації привласнення собі загальними зборами компетенції РД. Підзвітність діяльності РД забезпечується не лише через звітування, але й через постійний доступ учасників до документів, що фіксують процес формування волі РД (ч. 6 ст. 66, ст. 48 Закону № 2465-IX). Важливим питанням КУП є перед ким саме підзвітна РД. Західна корпоративна традиція виділяє три основні підходи у відповіді на це запитання: 1) перед учасниками; 2) загалом перед учасниками, але допускається можливість врахування інтересів інших стейкхолдерів; 3) перед усіма стейкхолдерами [92, с. 556-559].

Додатковими вважаю такі:

- *Принцип належності та компетентності*: виступає запорукою того, що члени РД здатні належним чином реалізовувати свої повноваження та дотримуватись своїх фідучіарних обов'язків. Його нормативне закріплення простежується у п. 7 ч. 4 ст. 70,

ч. 6 ст. 76 Закону України № 3480-IV, главі IV Стандарту № 4 НКЦПФР [397; 385], де прямо встановлено кваліфікаційні вимоги до директорів для окремих категорій корпорацій, насамперед, тих, що здійснюють діяльність на ринках, чутливих до довіри інвесторів і суспільної стабільності.

- *Принцип прозорості*: передбачає забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність корпорації та її органів для широкого кола стейкхолдерів. Його нормативне закріплення простежується у ч. 3 ст. 62, ч. 2, 3 ст. 109 Закону № 2465-IX, ч. 3 ст. 14 Закону України № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», де встановлюються вимоги щодо складання, затвердження, схвалення річного звіту корпорації (разом із звітом про функціонування РД) та його подальше оприлюднення. Змістовне наповнення принципу прозорості варто чітко відмежовувати від принципу підзвітності: перший стосується права контролювати діяльність РД у межах корпоративного контролю учасника як його право з частки, а другий стосується права стейкхолдерів корпорації ознайомлюватися зі звітами, для чого вони публікуються у відкритому доступі. Складовою принципу прозорості є створення належної системи комплаєнс-контролю [323, с. 206]. Також, до прозорості відноситься і розкриття інформації про осіб, що можуть здійснювати прямий або опосередкований контроль над РД, зокрема, кінцевих бенефіціарних власників [517, с. 338]. І. Лукач, дослідивши нефінансові звіти корпорації, зазначає, що хоча Директива № 2014/95/ЄС не згадується в Угоді про асоціацію, оскільки вона була прийнята пізніше, вона повинна бути адаптована належним чином, адже саме ця Директива запровадила складання нефінансового звіту для великих корпорацій [295, с. 145-147]. Погоджуюсь із вченою у такому висновку, вважаю, що на РД слід покласти обов'язок про включення нефінансового звіту (звіту про управління) до звітності корпорації. На додачу, вважаю, що до такого звіту слід включати політики РД та заходи кібербезпеки у сферах інформаційної безпеки, обробки та зберігання даних, план реагування на інциденти (Incident Response Plan) і план відновлення (Disaster Recovery Plan), про що детальніше зазначено у підрозділі

2.3 розділу 2 дослідження. Крім того, є необхідність включати відомості про забезпечення різноманітності складу РД, оскільки п. 19 Директиви № 2014/95/ЄС вимагає розкриття політики різноманітності щодо РД, включаючи такі аспекти як вік, гендер, освіта та професійний досвід [50], а таке є актуальним у процесах гармонізації права України до права ЄС.

2.3. Комітети ради директорів.

Згідно з Угодою про асоціацію Україна має поступово наближувати законодавство про КУП до *acquis communautaire*, а додатки № XXXIV, XXXV та XXXVI до гл. 13 містять перелік актів вторинного права ЄС [479], імплементація яких є обов'язковою, більшість яких опосередковано стосуються питань, пов'язаних із функціонуванням комітетів РД: Директива № 2006/43/ЄС (містить правові норми, що стосуються комітету з питань аудиту (ст. 41)) [45]; Рекомендації Комісії № 2005/162/ЄС (визначають порядок функціонування 3-х комітетів: з питань аудиту (п. 9 та ч. 4 додатку 1), призначень (п. 9 та ч. 2 додатку 1), винагороди (п. 9 та ч. 3 додатку 1)) [24]; Рекомендації Комісії № 2004/913/ЄС (щодо ролі комітету з винагороди у забезпеченні контролю за політикою винагород у корпораціях (ч. 3 секції II)) [23]. Аналогічні комітети згадуються у Принципах ОЕСР, які містяться у переліку Додатку № XXXVI до гл. 13 Угоди про асоціацію, однак, їх актуальною редакцією вважається остання від 2023р. [63].

Директиви та рекомендації *inter alia* є актами вторинного права ЄС, але лише директиви мають зобов'язальну силу, рекомендації такої сили не мають (ст. 249 Договору про заснування Європейської Спільноти, ст. 288 Договору про функціонування ЄС) [211; 29]. Однак, хоча Рекомендації Комісії № 2005/162/ЄС, № 2004/913/ЄС *ex lege* не мають зобов'язальної сили, вважаю, що їхня імплементація набуває обов'язкового характеру для України відповідно до Угоди про асоціацію, у якій закріплено погодження щодо наближення українського права до їхніх положень. Відтак, імплементація такого акту ЄС на підставі Угоди ґрунтується не на його правовій природі, а на міжнародних зобов'язаннях України.

Не згадані в Угоді про асоціацію такі акти вторинного права ЄС: Рекомендації Комісії № 2009/385/ЄС (встановлюють жорсткі вимоги щодо незалежності членів комітету з винагороди банків та інших фінансових установ (секція III) [25]; Директива № 2013/36/ЄС (зобов'язує банки створювати комітети з винагороди, до складу якого мають входити винятково НВД (ст. 95)) [47]; Регламент (ЄС) № 537/2014 та Директива

№ 2014/56/ЄС (значно посилюють роль та відповідальність комітету з питань аудиту у забезпеченні незалежності, прозорості та якості аудиту у корпораціях, що становлять суспільний інтерес, містять вимоги щодо незалежності та необхідної компетентності членів такого комітету (п. 7, 9, 10, 14, 18, 25, ст. 11, 16 Регламенту; п. 24, ст. 39 Директиви)) [103; 48].

З огляду на таке, рекомендується, а у певних випадках – вимагається, до формування у РД 3-х комітетів: з питань аудиту, призначень та винагороди, які, традиційно, є *основними*, а інші – *додатковими*. У Принципах ОЕСР 2023 *додаткові* комітети називаються спеціалізованими (V.E.2.) [63]. Передбачено такі *додаткові* комітети: комітет з управління ризиками; комітет з етики та корпоративної соціальної відповідальності; комітет сталого розвитку; комітет з КУП тощо [122, с. 19]. Основні комітети більше орієнтовані на контроль, для якого важлива незалежність, а додаткові більше зосереджені на консультуванні РД із питань, що потребують спеціальних знань [122, с. 19]. Комітет з управління ризиками є єдиним комітетом у переліку *додаткових*, який для банків та фінансових установ у ЄС визнано обов’язковим (ст. 76 Директиви № 2014/56/ЄС) [48], відтак, вимоги до складу такого комітету схожі із вимогами до складу основних комітетів.

Комітет РД з питань аудиту у корпораціях, що становлять суспільний інтерес, має складатись із НВД, та, як мінімум, один із його членів повинен володіти підтвердженою професійною компетентністю у сфері аудиту чи бухгалтерського обліку (ч. 1 ст. 41 Директиви № 2006/43/ЄС) [45], при цьому, всі члени комітету повинні бути компетентними у сфері, у якій корпорація провадить діяльність, більшість мають бути незалежними (ч. 1 ст. 39 Директиви № 2014/56/ЄС; п. 4.1. ч. 4 додатку 1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [48; 24].

Комітет з винагороди у банках, має складатись повністю із НВД, більшість із яких мають бути незалежними (ч. 2 ст. 95 Директиви № 2013/36/ЄС; абз. 2 п. 3.1 ч. 3 додатку 1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [47; 24], а хоча б один член повинен мати досвід у сфері політик винагороди (п. 7.1. ч. 7 секції III Рекомендацій № 2009/385/ЄС) [25].

Комітет з питань призначень у корпораціях, що становлять суспільний інтерес, має складатись із НВД (ч. 2 ст. 88 Директиви № 2013/36/ЄС), більшість із яких мають бути незалежними (абз. 2 п. 2.1 ч. 2 додатку 1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [47; 24].

Причиною того, що лише комітети з питань аудиту, призначень та винагороди відносяться ОЕСР до основних, хоча, обов'язковим комітетом для банків та фінансових установ є, на додачу, комітет з управління ризиками, на мій погляд, обумовлюється не правовим підходом, а висновками економістів у дослідженнях агентських проблем (щодо необхідності усунення конфліктів інтересів між директорами (агентами) та учасниками). До того ж, опосередковано, зазначений вище зв'язок впливає з Принципів ОЕСР 2023 (п. II.G) [63]. Інші комітети, незалежно від того, чи є вони обов'язковими для певних корпорацій, є додатковими, оскільки їхнє формування обумовлене не подоланням агентських проблемам, а усуненням системних ризиків у діяльності корпорації.

Варто визначитись чи можемо ми комітети вважати органами корпорації. О.В. Гарагонич виділяє такі ознаки органу: є структурно та організаційно відокремленим; створюється у порядку, визначеному законом та статутом; його члени діють у межах закріплених повноважень, реалізуючи господарську компетенцію корпорації; існує незалежно від членів, які формують його склад; його дії у зовнішніх правовідносинах вважаються діями корпорації; між усіма органами розподіляється господарська компетенція, якою наділена корпорація тощо [180, с. 152].

Загальною функцією комітетів РД є здійснення попереднього аналітичного опрацювання та підготовки матеріалів для розгляду на засіданнях РД (ч. 1 ст. 68 Закону № 2465-IX) [370], що може свідчити про їхню допоміжну роль у КУП. Однак, члени комітету можуть ухвалювати рішення (абз. 6 ч. 5 ст. 64 Закону № 2465-IX), за результатами засідань комітетів складаються протоколи (ч. 7 ст. 75 Закону № 2465-IX), пропозиції комітетів можуть бути прийняті або обґрунтовано відхилені із подальшою передачею питання для формування нової пропозиції (абз. 1 ч. 3 ст. 76 Закону № 2465-IX), ухвалювати рішення без пропозицій комітету, якщо питання

віднесені до його компетенції, заборонено (абз. 2 ч. 3 ст. 76 Закону № 2465-IX). Таким чином, комітети РД є впливовими елементами КУП, які не просто виконують допоміжну роль, а забезпечують можливість належного здійснення господарської компетенції РД.

В.П. Савчук виділяє неуправлінські органи корпорації, наводячи такі їхні ознаки: не формують її волю, не представляють її, мають власну компетенцію та автономність [426, с. 118]. Так, до неуправлінського органу корпорації вчений відносить корпоративного секретаря [426, с. 123, 196-197]. О.В. Гарагонич зазначає, що у корпорації можуть діяти т.з. допоміжні формування, які виконують функції технічного забезпечення роботи органів [173, с. 237]. О.В. Кологойда перераховує комітет НР АТ з вирішення корпоративних конфліктів як один із спеціально створених органів [258, с. 332, 440].

Комітети не реалізують власної господарської компетенції, а готують проєкти рішень для їхнього подальшого ухвалення РД, хоча затвердження проєкту рішення РД є рішенням комітету. Також, комітети не представляють корпорацію перед третіми особами, не мають права діяти від її імені. Дійсно, у певних випадках, РД не може ухвалювати рішення без пропозицій комітетів або всупереч таким, однак, навіть за цих умов, комітети не формують волю РД, а лише створюють підґрунтя для ухвалення нею рішень.

Відтак, вважаю, що комітети РД не є самостійними органами. До того ж, протилежний висновок суперечив би сутності ОСКУ, адже РД є єдиним органом управління та контролю, а комітети, у свою чергу, функціонують у межах повноважень, делегованих їм РД, і не можуть діяти незалежно від неї. Комітети не можна віднести і до неуправлінських формувань, оскільки останні мають компетенцію щодо ухвалення рішень, обов'язкових хоча б для інших суб'єктів КУП.

Комітети РД слід кваліфікувати як допоміжні утворення РД. Комітети формуються винятково РД, нею ж вони наділяються повноваженнями у визначеній сфері (аудит, призначення, винагороди тощо). У статуті можуть бути положення і про

комітети РД, можуть, також, бути умови щодо видів таких комітетів у конкретній корпорації, або ж, положення про об'єднання деяких комітетів в один, однак, формування такого об'єднаного комітету чи інших здійснюватиметься саме РД, навіть якщо таке й відбувається у межах виконання статуту, аналогічно, як і у межах виконання норм права про обов'язкове формування комітетів.

Законодавець послуговується термінами *створюються, утворюються* у правових нормах про комітети РД (ст. 68 Закону № 2465-IX). Лінгвістично, ці терміни є синонімічними, вони підкреслюють дію РД, у результаті якої комітет набуває офіційного статусу, закріплюється у структурі КУП корпорації як постійний і формально визнаний елемент. Однак, я уже зазначив, що комітети ради директорів не є органами корпорації, відтак, більш коректним терміном слід вважати *формуються*, послуговування яким підкреслить, що комітет не є самостійним органом, а є внутрішнім елементом самої РД, яка визначає його склад та компетенцію. РД має повноваження із формування, реорганізації (змінити склад, назву, функції, об'єднати із іншим) або ліквідації (окрім обов'язкових) комітетів, але РД додатково обмежена статутом при втіленні такого.

Рішення комітетів РД є актами ненормативного характеру, вони приймаються щодо конкретних питань, не встановлюють загальних правил поведінки для невизначеного кола осіб, підлягають затвердженню або відхиленню РД, не містять ознак односторонніх правочинів. Відповідно, рішення комітетів РД не підлягають судовому оскарженню взагалі.

У певних випадках, коли для корпорації формування комітету носить добровільний характер, РД може делегувати виконання його функцій одній або кільком її членам. Однак, призначена відповідальна особа не може ухвалювати рішення комітету, вона не буде комітетом РД ні формально, ні сутнісно. Така особа може лише готувати та виголошувати доповідь на засіданнях РД, готувати для ознайомлення іншими членами РД аналітичні довідки чи висновки.

Термін *комітет РД* пропоную вживати для позначення допоміжного (внутрішньо-організаційного) утворення, сформованого РД у її межах, що складається, переважно, з її членів, для попереднього опрацювання окремих питань, що належать до її компетенції, здійснення поглибленого аналізу, підготовки проєктів рішень, рекомендацій або висновків у спеціалізованих сферах для їхнього подальшого розгляду та ухвалення РД.

Комітети РД врегульовано Законом № 2465-IX (ст. 68): згадуються три основні комітети (з питань аудиту, призначень, винагороди). Додатково, комітет з питань аудиту визначається як обов'язковий для корпорацій, що становлять суспільний інтерес, у Законі України № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (ст. 34) [372]. Ці ж три основних комітети згадуються у Стандарті № 4 НКЦПФР (гл. 5, 6, 7 розділу II), у якому передбачено такі додаткові комітети: з управління ризиками (абз. 10 п. 5 гл. 1 розділу II, абз. 1 п. 5 гл. 2 розділу II; п. 1 гл. 4 розділу II); з комплаєнсу (п. 1 гл. 4 розділу II, п. 3 гл. 5 розділу II); з питань етики (абз. 12 п. 1 гл. 6 розділу II, п. 1 гл. 1 розділу III) [385] тощо. В Україні комітет НР з управління ризиками є обов'язковим для банків (ст. 7 Закону № 2121-III «Про банки і банківську діяльність»), професійних учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків (ч. 7, 9, 10 ст. 76, Закону № 3480-IV [373; 397]).

Табличка 1. Комітети РД (НР) в Україні.

	Комітет з питань призначень	Комітет з винагороди	Комітет з питань аудиту
Правове регулювання	Закон № 2465-IX (ст. 68)	Закон № 2465-IX (ст. 68)	Закон № 2465-IX (ст. 68)
	Закон № 2121-III, ст. 7 (банки)	Закон № 2121-III, ст. 7 (банки)	Закон № 2121-III, ст. 7 (банки)

			Закон № 2258-VIII (ст. 34)
Обов'язковість формування	для публічних АТ, товариств, у статутному капіталі яких частка держави перевищує 50%, державних банків;		
			також, для великих підприємств, що становлять суспільний інтерес;

Важливу роль відіграє комітет з питань аудиту [173, с. 236, 243]. Економісти класифікують аудит як *зовнішній* та *внутрішній*, де зовнішній провадиться незалежним аудитором, а внутрішній є елементом контролю [144, с. 26]. Аналогічним є і правове розуміння [309, с. 143]. Зовнішній аудит здійснюється суб'єктом аудиторської діяльності відповідно до Закону України № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (ч. 1 ст. 1). Внутрішній аудит здійснюється службою внутрішнього аудиту або передається на аутсорсинг (ст. 44 та 45 Закону України № 2121-III «Про банки і банківську діяльність», ст. 18 та 44 Закону № 1953-IX) [373; 403].

У корпораціях, що становить суспільний інтерес, більшість членів комітету з питань аудиту повинні бути незалежними, а його голова призначається з числа таких осіб (ч. 3 ст. 34 Закону № 2258-VIII) [372]. Члени комітету мають бути компетентними у сфері діяльності корпорації, та, щонайменше, один із них – у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиту (ч. 4 ст. 34 Закону № 2258-VIII). В.С. Щербина та Т.В. Боднар критично оцінюють положення Закону № 2465-IX щодо права комітету з питань аудиту надавати рекомендації про призначення чи звільнення зовнішнього суб'єкта

аудиторської діяльності, з огляду на вимогу проведення конкурсу у ч. 4 ст. 29 Закону № 2258-VIII [513, с. 191]. Законодавцем у цьому випадку використано некоректне юридичне формулювання, однак, норми Законів № 2465-IX та № 2258-VIII не суперечать, а доповнюють одна одну. Закон № 2465-IX не є *lex specialis* у частині регулювання обов'язку комітету з питань аудиту проводити конкурс, адже не всі АТ є корпораціями, що становлять суспільний інтерес, тому надання рекомендацій щодо зовнішнього суб'єкта аудиторської діяльності у випадку надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності не завжди потребує конкурсу.

За нестворення комітету з питань аудиту або непокладення на орган (підрозділ) відповідних функцій винні особи притягаються до відповідальності (ч. 4 ст. 15 Закону № 2258-VIII). Передбачається притягнення до відповідальності посадових осіб та/або учасників [404]. Практичне втілення цього відсутня через невнесення змін до КУпАП, а відповідний законопроект № 6246 не прийнятий [292].

Уже висловлюються позиції щодо необхідності формування комітету з управління даними [2, с. 101]. Розвиваючи таку слушну ідею, пропоную нормативно закріпити обов'язковість формування *комітету з управління даними та кібербезпекою* у тих корпораціях, для яких уже встановлено обов'язок формування традиційних комітетів (з питань аудиту, призначень та винагороди).

Комітет з питань аудиту перевіряє фінансову звітність, системи внутрішнього контролю, але поза його увагою залишається управління даними, частиною яких є фінансова звітність, та цифрова власність (цифрові активи). Такі дані можуть бути або неправильно зібрані, або неправомірно використані, або скомпрометовані через кібератаки, що не завжди може знайти своєчасне виявлення комітетом з питань аудиту, відтак, останній стає технічно залежним від запровадження у корпорації належної системи контролю за управлінням даними та кібербезпекою. Основні комітети з призначень та винагороди взагалі не мають компетенції у цій сфері, *eodem modo*, як і жоден інший комітет із додаткових.

Обов'язковість створення комітетів з питань аудиту, призначень та винагороди обґрунтована необхідністю зменшити вразливість великих корпорацій від системних зловживань. Такі корпорації, як правило, опрацьовують значні масиви даних та конфіденційної інформації, мають цифрову інфраструктуру високої складності (банки, страховики), відтак, є об'єктами підвищеної уваги з боку кіберзлочинців (злам системи, викрадення даних тощо). Корпорації, що становлять суспільний інтерес, уже стикаються із відповідними кіберризиками, оцінка яких потребує належної експертизи.

Корпорації залежать від належної системи контролю за управлінням даними та кібербезпекою, за відсутності якої, їх самих або їхніх керівників може бути притягнуто до відповідальності (наприклад, за порушення Регламенту (ЄС) № 2016/679 [105]. Також, можуть бути заявлені похідні позови учасників за розголошення персональної, чутливої або інсайдерської інформації тощо. ОЕСР безпосередньо наголошує на необхідності напрацювання культури управління даними, на балансуванні між вільним обігом даних та безпекою критичної інформації [72, с. 22]. Пропонований комітет з управління даними та кібербезпекою як обов'язковий для певних корпорацій, також, вважатиметься додатковим (спеціалізованим).

Пропонований комітет має контролювати виконання корпорацією правових вимог у сфері захисту даних та кібербезпеки, затверджувати відповідні стандарти, наприклад, ISO/IEC 27001 [80], щоб узгодити уніфіковані стандарти обміну даними між різними інформаційними системами, оцінювати кіберризики при переданні даних третім особам тощо. Такий комітет РД розглядатиме та схвалюватиме внутрішні політики інформаційної безпеки, обробки та зберігання даних, управління інцидентами шляхом затвердження плану реагування на інциденти (Incident Response Plan) і плану відновлення (Disaster Recovery Plan). До складу такого комітету мають входити винятково незалежні НВД та незалежні НВД наглядачі (пропозиції щодо

їхньої необхідності у корпоративному управлінні детальніше розкрито у підрозділі 3.2. розділу 3).

Чинне правове регулювання діяльності комітетів РД в Україні характеризується фрагментарністю й неповнотою, оскільки переважна більшість норм була сконструйована для ДСКУ, в подальшому, механічно скопійована для ОСКУ, що зумовило прогалини та колізії. Законодавець спонукає учасників та/або директорів, які діятимуть *intra vires* у разі обрання ОСКУ, до застосування ст. 77, 78 та 79 Закону № 2465-IX, що стосуються комітетів НР при ДСКУ (абз. 3 ч. 1 ст. 68 Закону № 2465-IX). Але чи можуть вони вважатись суб'єктами застосування норм згідно теорії права?

Вважаю, що такі формулювання не відповідають критерію якості закону, оскільки не забезпечують достатньої визначеності. Вченими системно обґрунтовується теза, що застосування норми права відбувається винятково державою в особі уповноважених нею суб'єктів владних повноважень з метою врегулювання прав, обов'язків і законних інтересів інших осіб, а не таких суб'єктів [246, с. 566-567; 276, с. 33-34; 287, с. 14; 429, с. 47-49; 428, с. 40-41; 290, с. 29-32, 43]. У межах реалізації норми права застосування розглядається як окрема форма, що співвідноситься із іншими: *використання* як задоволення суб'єктом власних інтересів; *виконання* як активна поведінка, що втілює покладений на особу обов'язок; *дотримання* як утримання від дій, заборонених правовими приписами. [288, с. 30-31]. Отже, учасники та/або директори не можуть вважатись суб'єктами застосування норм.

Чинна редакція абз. 3 ч. 1 ст. 68 Закону № 2465-IX демонструє ваду законодавчої техніки та створює суттєві труднощі у виконанні або використанні цієї норми. Ситуацію ускладнює те, що законодавець використав відсильні норми, фактично спростивши регулювання через механічне поширення норм про комітети НР на комітети РД. Такі відсильні конструкції стали типовими для ЦКУ (наприклад, ст. 712, 729, 1058). Проте, у цьому випадку відсилання призводить до серйозних труднощів

тлумачення, оскільки: 1) РД поєднує управління та контроль, а НР реалізовує лише функцію контролю; 2) формування складу РД та НР не ідентичні (ч. 5 ст. 69 та ч. 2–3 ст. 72 Закону № 2465-IX); 3) до складу комітетів РД можуть входити не лише члени РД, але у комітетах НР беруть участь винятково члени НР (ч. 1 ст. 68 та ч. 1 ст. 76 Закону № 2465-IX).

З огляду на таке, учасники та/або директори будуть здійснювати або поширювальне тлумачення норм права [210, с. 163-164], де це стане можливим, або використовуватимуть аналогію [281, с. 161], де законодавець унеможлиблює здійснити поширювальне тлумачення, наприклад, при формуванні складу РД. Як я уже зазначив, до складу комітетів РД можуть входити не лише члени РД (т.з. «інші особи»), але у комітетах НР беруть участь винятково члени НР. Оскільки у нормах про НР при ДСКУ ні слова про те, який правовий статус мають т.з. «інші особи», то єдиним виходом стане аналогія.

З точки зору належного функціонування ОСКУ, критично важливо мінімізувати необхідність використання *analogia legis* або *analogia iuris*, адже інтелектуальне пізнання змісту норми права характеризується потенційною необмеженістю, що зумовлена відсутністю чітко встановлених меж, та перенесенням нормативних приписів на відносини, безпосередньо законом не врегульовані. Така безмежність детермінує непередбачуваність підстав, які можуть бути обрані для використання аналогії, адже критерії подібності правовідносин носять оціночний характер, ґрунтуються на індивідуальному сприйнятті інтерпретатора, тому не завжди здатні забезпечити правову визначеність. Зазначена теза яскраво проілюстрована шляхом аналізу судового прецеденту 1914р., коли до правовідносин, пов'язаних із використанням ліфту, суд застосував нормативні приписи, що регулювали відповідальність перевізника, оскільки і ліфт, і транспортний засіб мають спільну функціональну ознаку (переміщення людей у просторі) [115, с. 256-257]. Ф. Шауер та Б. Спельман слушно акцентують, що, аналогія не гарантує ні адекватності результату, ні його правової передбачуваності [115, с. 267–268].

Іншими словами, *analogia legis* або *analogia iuris* не обов'язково веде до досягнення очікуваної правової мети, адже кожен наступний випадок може відрізнятися контекстуально настільки, що сформульований одного разу принцип виявиться непридатним або шкідливим для належного врегулювання правовідносин. Саме ця властивість робить аналогію одночасно інструментом розвитку права та джерелом його невизначеності. Враховуючи це, необхідно виокремити самостійне регулювання порядку функціонування комітетів РД.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.

Запропоновано класифікувати функції РД на загальні та спеціальні. Управління є спеціальною функцією, що реалізовується ВД, а контроль – НВД. Управління ризиками, даними та кібербезпекою слід відносити до спільної відповідальності усіх директорів. Доведено доцільність передачі до компетенції РД ухвалення рішень про виплату дивідендів. Запропоновано правові підходи до регулювання діяльності РД, у яких її члени є роботами-директорами. Запропоновано визначення термінів *робот-директор, РД, самокерована РД, директор, комітет РД*. Аргументовано гібридну природу рішень РД, які можуть бути актами ненормативного та нормативного характеру, односторонніми правочинами, також, зазначено щодо належних способів захисту у випадках їхнього оскарження. Аргументовано, що рішення комітетів РД є актами ненормативного характеру. Доведено, що склад РД формується вищим органом із урахуванням таких критеріїв: розмір, незалежність, різноманітність. Визначено основні та додаткові принципи функціонування РД, сформульовано ознаки РД. Запропоновано новий спосіб формування складу РД в Україні за допомогою механізму кооптації (co-optation). Доведено, що комітети РД не є органами корпорації, до того ж, вони поділяються на основні та додаткові. Запропоновано передбачити обов’язок формування комітету з управління даними та кібербезпекою для корпорацій, у яких уже є обов’язковим створення комітетів з питань аудиту, призначень та винагороди. Доведено помилковість законодавчого використання терміну *звичайна щоденна діяльність корпорації*, недоцільність віднесення усіх членів РД до керівників, неправильність нормативного визначення РД як виконавчого органу, некоректність послуговування термінами *створюються* та *утворюються* у правових нормах про комітети РД. Критично продемонстровано проблеми у застосуванні, виконанні та використанні норм національного права, що прописані *під ДСКУ*.

РОЗДІЛ 3. ПРАВОВИЙ СТАТУС ЧЛЕНІВ РАДИ ДИРЕКТОРІВ.

3.1. Виконавчі директори.

Спеціальною функцією РД, що реалізовується ВД, є управління. Також, ВД займаються операційним управлінням ризиками, даними та кібербезпекою. Відсутня деталізація управління поточною діяльністю корпорації, що вказано як функціональне призначення ВД у п. 2 ч. 1 ст. 2 Закону № 2465-ІХ, але, з урахуванням п. 3 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 1 та ч. 3 ст. 4 Закону № 2465-ІХ у їхньому взаємозв'язку, мова йде про ті процеси, заради яких створено корпорацію.

ВД займають різні посади:

- головний ВД (керівник);
- фінансовий ВД, відповідальний за фінанси, бухгалтерський облік та проведення платежів (він згадується у п. 4.3 ч. 4 додатку 1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [24];
- інші ВД (операційний ВД, технічний ВД тощо), тобто, ті члени РД, які реалізують функцію управління, та не є головним ВД (п. 2.3. ч. 2 секції 1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [24].

РД обирає головного ВД (ч. 1 ст. 65 Закону № 2465-ІХ). Логічно допустити, що інших ВД також обирає РД. При цьому, самі директори уже обрані вищим органом (або кооптовані). Зрозуміло, що на першому засіданні РД не відбувається хаотичне з'ясування професійних та ділових кваліфікацій кожного обраного члена (хто з них має юридичну освіту, хто економічну, а хто технічну і т.д.). Відтак, також, логічним буде припущення, що команду ВД формує головний ВД, однак як таке корелюється із тим, що саме РД обирає головного ВД, у той же час, передує цьому процедура обрання усіх членів РД вищим органом?

З огляду на особливості ОСКУ, кадрове наповнення виконавчої команди належить саме РД, щоб це відбувалось при належному контролі її НВД. Таким чином, хоча і головний ВД і інші ВД обирається РД, відповідальним за формування команди ВД залишається головний ВД, який пропонує кандидатури, що можуть бути

затверджені або відхилені. До того ж, одна й та сама особа може обіймати кілька посад одночасно, якщо таке не заборонено (для прикладу, така норма міститься у параграфі 142 гл. 8 Закону про корпорації штату Делавер, США, у параграфі 8.40 Модельного закону про корпорації для бізнесу (MBCA) [43; 91, с. 209].

Головний ВД має право подавати комітету з питань призначень пропозиції з питань, що стосуються ВД або вищого керівництва (п. 2.3. ч. 2 додатку 1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС), також, головний ВД може бути членом комітету з питань призначень (п. 2.1. ч. 2 додатку 1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [24]. Це свідчить про вагомий роль головного ВД у формуванні виконавчої команди. Отже, загальні збори обирають кваліфікованих членів, РД обирає головного ВД та інших ВД, кандидатури яких пропонує головний ВД.

ВД відносять до найвищого управлінського складу (п. 9 ч. 1 ст. 3 Директиви № 2013/36/ЄС) [47], установлюються спеціальні вимоги щодо рівня підготовки та компетентності ВД певних корпорацій (ст. 121 Директиви № 2013/36/ЄС, п. 6 ч. 2 ст. 3 Закону № 3480-IV) [47; 397], їхньої професійної доброчесності (п. 3 ч. 5 ст. 71 Закону № 3480-IV, абз. 1 ч. 1 ст. 91 Директиви № 2013/36/ЄС, п. 3.6 Кодексу КУП, п. IV ч. 6 ст. 7 Регламенту (ЄС) № 909/2014) [252, с. 4, 21-22; 104].

Слушним вважаю обмеження максимальної кількості виконавчих органів, до складу яких може входити один ВД [155, с. 6]. В Україні ВД може одночасно бути учасником кількох РД у різних корпораціях, якщо це не суперечить їхнім статутам або умовам договорів. У ЄС встановлено ліміти на кількість одночасних посад ВД для банків, фінансових корпорацій, операторів регульованих ринків (ч. 3 ст. 91 Директиви № 2013/36/ЄС; п. А ч. 2 ст. 45 Директиви № 2014/65/ЄС) [47; 49]. Такі ж ліміти слід запровадити і в Україні.

ВД повинен діяти у інтересах тієї корпорації, до складу РД якої він входить. Його повноваження не є зовнішніми, а органічно пов'язані із самою корпорацією. Коли одна особа виконує функції ВД у кількох РД, ризик перехресних обов'язків, конфіденційних перетинів, зниження рівня лояльності до кожної окремої корпорації

може стати реальністю. Має бути встановлене законодавче обмеження кількості посад ВД у різних РД, зокрема, у публічних АТ, корпораціях, що становлять суспільний інтерес, корпораціях із учасником державою.

Головний ВД представляє корпорацію у правовідносинах перед третіми особами. При цьому, сам головний ВД, безвідносно наявності чи відсутності у статуті обмежень у повноваженнях може набувати притаманні (*inherent*) або видимі (*apparent*) повноваження [86, с. 4], особливо у ситуаціях, у яких створюється враження наявності повноважень через поведінку самої корпорації, на яку можуть обґрунтовано покладатися треті особи [91, с. 209-210]. Це ж зазначено у ст. 9 Директиви № (ЄС) 2017/1132 [51]. Позитивним вважаю постановлення ухвали ВПВС від 16.07.2025 про прийняття до розгляду справи № 914/768/22 з метою формування правового висновку щодо того, чи є самі по собі положення статуту корпорації достатнім доказом факту обізнаності третіх осіб про те, що дії виконавчого органу такої корпорації є перевищенням повноважень [484].

Незалежно від змісту висновків, що будуть висловлені у цій справі, в умовах подальшої гармонізації права України до права ЄС, відійдуть у минуле тенденції надмірного формалізму при вирішенні спорів, а головним стане забезпечення балансу інтересів різних сторін спору та захист добросовісних правовідносин. Закріплення у праві України формулювання, аналогічного ст. 9 Директиви № (ЄС) 2017/1132 або ж параграфу 8.41 Модельного закону про корпорації для бізнесу (МВСА), є необхідною передумовою для узгодження національного права із стандартами КУП.

Також, в Україні постане необхідність напрацювати підходи до імплементації доктрини *apparent authority* (видимі повноваження), за якої враження про наявність повноважень може виникати незалежно від того, чи існують вони насправді. Видимі повноваження виникають там, де особа обирається на посаду, яка, зазвичай, передбачає право вчиняти певні дії, незалежно від того, обмежені такі дії статутом, чи ні [93, с. 764-765]. Найпоширенішим випадком застосування доктрини *apparent authority* є ситуація, коли головний ВД діє від імені корпорації та справляє враження

особи з більшими повноваженнями, ніж це є насправді, особливо коли він мажоритарний учасник [86, с. 2-3].

Наразі, простежується послідовність висновків Верховного Суду у віднесенні керівників корпорації до її представників. В.І. Крат із цих же мотивів критично сприймає постанову ВПВС від 22.10.2019 у справі № 911/2129/17 (п. 1.2) [280; 342]. Я припускаю, що Верховний Суд ототожнює директорів із агентами (представниками), адже у США керівників теж вважають агентами [71, с. 30], однак, не всіх членів РД (секція 5.01 гл. 5) [89]. Співзвучно, сюди ж відноситься із т.з. *агентська проблема*, яка критикується за хибне вживання економістами термінології, що призвело до правового ототожнення корпоративних відносин із відносинами між агентами та принципалом [40, с. 310]. Так, ГКУ, який у 2025р. скасовано, тривалий час агентською діяльністю вважав комерційне посередництво (ст. 295), а договір називав підставою виникнення агентських відносин (ст. 296).

Застосування агентського (представницького) підходу є незграбним: як може корпорація виявити свою волю до контролю над агентами (керівниками) чи навіть виявити згоду на призначення когось своїм агентом (керівником) [3, с. 768]? У США головний ВД не вважається агентом як представник у відносинах представництва, а є агентом у сенсі наявності у нього фідучіарних обов'язків перед самою корпорацією. Для прикладу, у справі «Unisuper, Ltd. v. News Corp» (2006) суд пояснив, що посилення на принципи права агентів здійснюється винятково для аналогії та із метою ілюстрації природи фідучіарних обов'язків директорів [9]. Директор у США має обов'язок діяти добросовісно в інтересах корпорації (подібно до агента), але не прирівнюється до її представника.

У ЄС превалює теорія органів, згідно якої керівники не розглядаються як окремі від корпорації агенти, а є її втіленням [3, с. 769-770]. Керівник діє від імені корпорації без будь-якої довіреності, відтак, обмеження його повноважень, встановлені внутрішніми документами корпорації, як правило, не впливають на дійсність угод корпорації з третіми особами, якщо тільки вони заздалегідь не знали про такі

обмеження. Так, ст. 8 Директиви (ЄС) № 2017/1132 визначає директорів як осіб, які діють як орган корпорації, уповноважені її представляти [51]. Також, ч. 1 ст. 9 цієї ж Директиви прямо зазначає, що дії, вчинені органами корпорації, є обов'язковими для неї, навіть якщо ці дії не входять до мети її діяльності. Інакше кажучи, корпорація є відповідальною за дії своїх органів.

Повноваження осіб, що діють у порядку самопредставництва, не можуть підтверджуватись довіреністю (як у відносинах представництва), а мають підтверджуватись статутом або іншим документом, яким встановлено компетенцію таких осіб [263, с. 131; 414, с. 156, 159]. В Україні у процесуальних кодексах закріплено, що корпорація може бути учасником чи стороною судового процесу у порядку *самопредставництва* або у порядку представництва. У першому випадку корпорація буде самостійним учасником або стороною судового процесу, а особа, що реалізовує функції її органу, не буде таким учасником чи стороною (ч. 3 ст. 56 ГПКУ) [194]. У другому випадку представник буде вважатись учасником судового процесу, *eodem modo* як і корпорація (ч. 1 ст. 62 ГПКУ) [137]. Аналогічні норми закріплено у ЦПКУ (ч. 1 ст. 58, ч. 1 ст. 65) [493], КАСУ (ч. 1 ст. 55, ч. 1 ст. 61) [250]. Відтак, непослідовними вбачаю висновки тих судів, що відносять керівників до представників корпорації, коли за нормами процесуального права учасниками або сторонами процесу вони не є.

Головний ВД не є зовнішнім представником корпорації у відносинах із третіми особами, він є корпорація *in propria persona*. Якщо Україна продовжить визнавати керівника представником, це ускладнить імплементацію доктрини *apparent authority*, яка сприймає компетенцією керівника крізь призму звичаїв ділового обороту. Якщо керівник є представником корпорації, то отримавши подальше схвалення своїх дій (наприклад, через підконтрольну РД), він уникне відповідальності за ПуСКВ. У разі схвалення його дій РД, учасникам залишиться лише оскаржувати дії самої РД, що, зазвичай, буде слабким позовом, оскільки оцінюватиметься не сама дія керівника, а лише те, чи було схвалення поінформованим і добросовісним з боку РД [3, с. 779, 781].

Усі члени РД з моменту обрання до її складу набувають, зокрема, *фідучіарних обов'язків* [92, с. 555]. Фідучіарний обов'язок виникає там, де одна особа покладає надію на іншу особу, в той час як така інша особа діє лише на власний розсуд [189, с. 2.20]. Категорія добропорядності відображає стандарт діяльності особи, який передбачає певну передбачуваність її дій, заснованих на розумній чесності, надійності та сумлінному ставленні, також, зважанні на законні інтереси інших учасників правових відносин [273, с. 110]. Є.О. Трубаков називає закріплення фідучіарних обов'язків посадових осіб корпорації у національному праві формальним виконанням Україною програми Ukraine Facility [477, с. 129]. Однак, національна судова практика і до цього достатньо ґрунтовно напрацювала правові позиції про зміст та сутність фідучіарних обов'язків посадових осіб корпорації.

У фідучіарних обов'язках поєднується обов'язок лояльності (*duty of loyalty*) і обов'язок дбайливості (*duty of care*) без їх відокремлення [477, с. 128; 92, с. 560; 155, с. 12]. Виділяють додатково такі: ділова активність, поінформованість та незалежність при ухваленні рішень, розумний ступінь обачності, професійність та старанність, уникнення конфлікту інтересів, утримання від необґрунтованої вигоди, конфіденційність, виконання публічних зобов'язань [406, с. 116]. Розширене розуміння фідучіарних обов'язків зазначено у постанові ВПВС від 25.05.2021 у справі № 910/11027/18 (перед стейкхолдерами) [346]. Критика цьому: посадові особи мають діяти добросовісно в інтересах корпорації, а не її кредиторів, вони мають максимізувати капітал корпорації, а не її кредиторів, а висновок про зворотнє ставить таких посадових осіб у невизначеність у процесі їхнього судження про необхідність вчинення тих чи інших дій або ухвалення тих чи інших рішень [79, с. 7].

Хоча ряд вчених обмежують визначення корпоративних відносин набуттям, здійсненням та припиненням корпоративних прав [141, с. 20; 145, с. 109, 170; 164, с. 88; 200, с. 43], у правовій науці не ставиться під сумнів, що акт вищого органу про наділення особи повноваженнями ВД зумовлює виникнення корпоративних відносин між ним та корпорацією [186, с. 28, 34, 40-42; 218, с. 8-11; 415].

Саме обрання ВД породжує *правовий зв'язок* між ним та РД безпосередньо та корпорацією в цілому (він носить корпоративний характер), за неналежне здійснення повноважень передбачено відповідальність ВД за ПУСКВ. Правовий зв'язок як відносини виникає тоді, коли одна сторона набуває виключні права, які істотно впливають на іншу [447, с. 60-61]. Із аналогічних міркувань І.В. Лукач висновує про виникнення корпоративних відносин у члена НР [293, с. 118].

Правове регулювання в Україні уможливорює обов'язкове виникнення трудових відносин між ВД та корпорацією. Якщо учасниками таких відносин науковці вважають роботодавця як наймача (корпорацію) та найманого працівника [236, с. 199-200], то головний ВД реалізовуватиме функції керівника власного ж роботодавця. Людина ніколи не може трактуватись як річ або товар, але здатність людини до праці розглядається як своєрідний ресурс (об'єкт), правила щодо правового становища якого упорядковані трудовим правом [321, с. 142-143]. Статті 41, 130-138, 232 КЗпПУ регулюють підстави припинення трудового договору із посадовими особами, їхньої майнової відповідальності, підсудність спорів. У доктрині та практиці трудового права функціонує принцип *in favorem* на користь працівника [322, с. 163].

В українській правовій науці акцентувалася увага на потребі нормативного врегулювання суперечностей між ЦКУ та КЗпПУ щодо питання майнової відповідальності суб'єктів, які реалізують функції органів корпорації, а прийняття Закону № 1255-VII такі суперечності не врегулювало [376]. Проблемним є поєднання суб'єктами, які реалізують функції органів корпорації, різних статусів у собі (учасник, працівник, посадова особа тощо) [179, с. 110]. Через таку подвійну правову природу відносин між директором та корпорацією вчені аналізують порядок узгодження норм та дій у частині припинення повноважень виконавчого органу та звільнення директора як працівника [176, с. 158-161].

На думку О.В. Кологойди та А. Прокопюк, сфера відповідальності посадових осіб корпорації за своєю природою не охоплюється трудовим правом, а має регулюватися загальними приписами цивільного законодавства, при цьому, необхідним є

врахування особливостей корпоративних правовідносин, відповідно, доцільно усунути з КЗпПУ положення, які стосуються відповідальності таких суб'єктів [245, с. 212]. В.П. Савчук пропонує укладати із корпоративними секретарями цивільно-правові договори, оскільки трудові договори можуть ускладнити притягнення їх до відповідальності [426, с. 198]. О.Р. Ковалишин пропонує розмежовувати поняття корпоративний та трудовий спори з метою уникнення колізій [248, с. 134]. Н.А. Сліпенчук критично сприймає розмежування судових юрисдикцій у вирішенні спорів між посадовими особами і корпораціями [443, с. 81]. І.В. Лукач не вбачає підстав відносити спори про припинення повноважень органів корпорації до трудових, наголошуючи на їхній корпоративній природі [293, с. 233]. Ю.Ю. Акіменко вбачає порушення принципів незалежності, відповідальності та лояльності членів НР шляхом укладання із ними трудових договорів [139, с. 205]. В.С. Щербина та Т.В. Боднар пропонують законодавчо виокремлювати відповідальність посадових осіб як суб'єктів корпоративних правовідносин від матеріальної відповідальності працівників, що настає за порушення трудових обов'язків [512, с. 127]. І. Жигалкін вважає, що необхідно розмежовувати відносини, у яких керівник виконує функції органу корпорації, і відносини, у яких він здійснює організаційні та внутрішньоуправлінські дії, що охоплені його посадовими обов'язками [215, с. 111].

Отже, у науковій доктрині усталено підкреслюється домінуюче значення корпоративних правовідносин над трудовими. Попри подвійність свого правового статусу, ВД залишаються, передусім, носіями корпоративних обов'язків і відповідальності, а їхній статус працівника розглядається як похідний та підпорядкований. Постає логічне питання: з якою метою законодавець наполягає на обов'язковому виникненні трудових правовідносин між корпорацією та її ВД?

У Великобританії із ВД та НВД укладається договір на надання директорських послуг (ст. 227 Закону про компанії 2006) [26]. У Нідерландах правовідносини між ВД та публічною біржовою корпорацією не вважаються трудовими за законом, а із таким ВД укладається договір про передання прав (contract of assignment), однак не існує

законодавчих обмежень на укладання трудових або інших договорів із ВД інших корпорацій [83, с. 10]. У Німеччині із ВД укладають не трудовий договір, а договір про надання послуг, також, обрання директора на посаду і укладання із ним договору розглядаються як окремі правові дії: рішення про обрання чи відсторонення носить корпоративну природу, а договір із таким директором – цивільно-правову [137]. Отже, провідні європейські юрисдикції відійшли від моделі директор-працівник до моделі директор-контрагент, а такий підхід усуває перешкоди у притягненні директорів до відповідальності за ПуСКВ.

Вилучення із КЗпПУ норм про відповідальність посадових осіб корпорації саме по собі не трансформує природу відносин, що вже склалися між ними та корпорацією, адже укладено трудові договори. Водночас, мені видається послідовним підхід, за яким правова взаємодія з членами РД повинна будуватися винятково на основі *цивільно-правових договорів про виконання повноважень члена РД*. Такі договори більш адекватно відображатимуть відсутність характерної субординації працівників, дозволятимуть врегулювати питання відповідальності без обмежень, властивих трудовим нормам, водночас, не перешкоджатимуть передбаченню прийнятних компенсаційних механізмів, аналогічних до соціальних гарантій працівників. Варто, додатково, встановити спеціальні правові наслідки недійсності, зокрема, передбачити, що відшкодування шкоди, завданої винною стороною, здійснюються незалежно від того чи визнано цивільно-правовий договір про виконання повноважень члена РД недійсним.

З огляду на те, що у ВД, які не мають статусу учасників, корпоративні права не виникають, вони не можуть вважатися суб'єктами корпоративного спору (п. 3 ч. 1 ст. 20 ГПКУ). Однак, судова практика спори між посадовими особами та корпорацією відносить до судів господарської юрисдикції (як корпоративні), адже предметом судового контролю є не перевірка дотримання процедури, визначеної КЗпПУ, а перевірка дотримання корпоративної процедури ухвалення оскаржуваного рішення [415; 336; 337; 338; 341; 345; 353].

В.Л. Гевко корпоративним вважає спір, що стосується захисту суб'єктивного корпоративного права чи задоволення корпоративного інтересу та виникає із корпоративних відносин [188, с. 106]. Ю.М. Жорнокуй розкриває зміст корпоративного спору як корпоративний конфлікт, що виходить за межі внутрішніх правовідносин і передбачає звернення до юрисдикційних органів [222, с. 78]. О.Р. Ковалишин під корпоративним розуміє спір, що виникає з приводу порушених корпоративних прав чи законного інтересу між учасниками корпоративних правовідносин, також, особами, які сприяють функціонуванню господарських товариств щодо набуття, здійснення та припинення корпоративних прав [248, с. 73]. В.С. Щербина пропонує використовувати замість терміну *корпоративний спір* новий – *справи у спорах, що виникають з корпоративних та пов'язаних з ними відносин*, що вчений обґрунтовує необхідністю коректного віднесення до них спорів, між засновниками, між юридичною особою та її засновником та між юридичною особою і учасником, який вибув [510, с. 263]. О.В. Кологойда за предметом до корпоративних відносить спори: 1) між учасниками та корпорацією, пов'язані із її створенням, діяльністю, управлінням, припиненням; 2) за позовом учасника до корпорації про оскарження рішень, дій, бездіяльності її органів [187, с. 493].

Визначення терміну *корпоративний спір* має процесуальну, а не матеріальну природу, оскільки, він застосовується не для визначення змісту правовідносин, що є предметом спору, та вирішення спору по суті, а для з'ясування юрисдикції суду, уповноваженого на розгляд такого спору. Цей термін застосовується судами як юридико-технічна конструкція, що виконує функцію класифікації справ для цілей визначення належної юрисдикції їх вирішення. Із цією ж метою цей термін використовується учасниками спору. Відтак, законодавчо варто передбачити, що до корпоративних спорів слід відносити спори між членами РД та корпорацією безпосередньо, та, загалом, до таких спорів доцільно відносити усі спори, що виникають між суб'єктами КУП (суб'єктами внутрішніх організаційно-господарських

відносин), щодо кола яких висновував у підрозділі 1.2. розділу 1 дослідження, окрім тих, які не є самостійними суб'єктами права (наприклад, вищий орган).

Згідно ст. 39, 67 Закону № 2465-IX припинення повноважень ВД можливе: за власним бажанням; на підставі рішення загальних зборів *ad nutum*; у спеціальних випадках, визначених законом. Керівник корпорації не може припинити свої повноваження згідно ч. 1 ст. 38 КЗпПУ (п. 8.18–8.21) [353]. Відсутність негайного правонаступника керівника, фактично, паралізує функціонування корпорації (п. 8, 12) [328].

Важливо, щоб РД, у разі дострокового припинення повноважень головного ВД, була законодавчо зобов'язана невідкладно призначати тимчасово виконуючого обов'язки або обирати нового керівника. При цьому, слід досліджувати своєчасність такого припинення повноважень головного ВД або іншого директора при аналізі того, чи не може таке призвести до його відповідальності за ПуСКВ, або ж, чи не є це уникненням відповідальності [112]. Це іще один аргумент на користь того, що трудових договорів із ВД не має бути: якщо працівник має безумовне право на розірвання трудових відносин за власним бажанням у будь-який час, то керівник як сторона цивільно-правового договору укладенням такого договору зобов'язується.

Одностороннє розірвання цивільно-правового договору керівником допускається за виняткових підстав, а якщо розірвання було необґрунтованим та несвоєчасним, корпорація може вимагати додаткове відшкодування, якщо було б розумно очікувати, що керівник почекає з припиненням договору, щоб запобігти подальшій шкоді, завданій корпорації (параграф 628 Цивільного кодексу Німеччини) [112]. Несвоєчасне одностороннє припинення керівником повноважень не покриваються страхуванням відповідальності посадових осіб [112].

У справі № 756/5516/20, де я представляв позивача, КЦС ВС визнав достатніми для скасування рішень судів та нового розгляду доводи скаржника ПАТ «Укрнафта», як третьої особи, про те, що припинення корпоративних відносин між ТОВ «Група компаній «Техінсервіс» та її керівником у зв'язку зі звільненням останнього за

власним бажанням, позбавляє скаржника можливості задовольнити свої вимоги щодо стягнення заборгованості з ТОВ «Група компаній «Техінсервіс», а керівник уникає відповідальності за ПуСКВ (постанова від 09.08.2023) [352].

В Україні таке необґрунтоване та несвоєчасне припинення повноважень керівника може розцінюватись як зловживання правом (ч. 3 ст. 13 ЦКУ) [419]. Під зловживання правом розуміється формально правомірна дія, що усвідомлено вчиняється певним суб'єктом, який має намір недобросовісно реалізувати своє право не за його призначенням, а для заподіяння шкоди суспільним інтересам або інтересам третіх осіб [409, с. 34]. Для належного використання цього цивільно-правового механізму слід відмовитись від трудових договорів із директорами.

Окремо хочу висвітлити КУП у корпоративних інвестиційних фондах. *Акціонер* та *інвестор* є різними термінами, що, часто використовуються для позначення однієї й тієї ж особи [330, с. 142]. Корпоративний фонд створюється в організаційно-правовій формі АТ, а накопичення інвестиційних ресурсів здійснює шляхом продажу акцій, індивідуальні інвестори стають акціонерами цього фонду [330, с. 125]. Інвестор не має права впливати на діяльність КУА, із урахуванням чого інформованість про господарське використання інвестицій є найважливішим його правом для вирішення чи варто повертати інвестицію [330, с. 111]. Між суб'єктами корпоративного інвестування виникають корпоративні відносини, під суб'єктами у зовнішньо-корпоративних відносинах необхідно розуміти акціонерів корпоративного фонду та сам корпоративний фонд, у внутрішньо-корпоративних відносинах суб'єктом корпоративного інвестування є акціонер, корпоративний фонд і КУА [470, с. 152-153]. Отже, інвестори не мають дієвих інструментів контролю як над діяльністю КУА, так і над самим фондом. Це є асиметричною структурою управління, у якій *eodem modo* як у корпорації, інтереси інвесторів не співпадають із інтересами директорів, але механізми контролю за балансуванням між такими інтересами відсутні.

Озвучена асиметрія управління може бути усунута посиленням незалежним контролем із боку органу, здатного діяти в інтересах усіх стейкхолдерів, при цьому,

інституційно бути органом корпоративного фонду. Наразі, управління активами корпоративного фонду, здійснює зовнішня КУА (ст. 15, 63 Закону України № 5080-VI «Про інститути спільного інвестування») [388]. Діяльність з управління активами корпоративного фонду є професійною діяльністю КУА (ч. 1 ст. 66 Закону України № 3480-IV) [397].

Мені відома критика захоплення концепцією незалежних директорів, яка зводиться до такого: незалежні директори можуть не мати ні волі, ні часу, ні стимулів для ефективного контролю за корпорацією, вони, також, можуть не мати достатньої експертизи або бути частиною тісної спільноти однодумців, які займають перехресні посади у РД і зацікавлені у збереженні дружніх відносин із менеджментом, які забезпечує пасивність [44, с. 513]. Корпоративне право має відійти від партнерської моделі та замінити її РД як органом, що виступає опікуном спільного інтересу, а така система працюватиме лише тоді, коли більшість директорів є незалежними і здатними діяти в інтересах усієї корпорації та усіх учасників [65, с. 18-19].

Науковці стримано схвально оцінюють реакцію США на низку корпоративних скандалів на початку ХХІ ст. та просування правовими нормами концепції створення внутрішніх систем стримування і противаг у корпораціях як універсальний засіб вирішення проблем, зокрема, у частині обов'язкового створення повністю незалежних аудиторських комітетів і встановлення вимоги особистого підтвердження фінансової звітності керівниками [101, с. 384]. Досліджується і можливість через визначення винагороди членів НР у відсотках від чистого прибутку корпорації за попередній звітний період (рік), стимулювати до підвищення фінансово-економічних показників корпорацій та належного виконання обов'язків членами НР [260, с. 68].

Пропоную запровадити альтернативну модель функціонування інвестиційних фондів – інвестиційна корпорація, у якій формуватиметься колегіальний орган управління та контролю РД, що складатиметься винятково із *незалежних ВД*, незалежних НВД, та здійснюватиме управління активами корпоративного фонду. До того ж, право ЄС визнає модель такої інвестиційної корпорації, коли РД фонду

реалізовує управління та контроль без передання управління зовнішній КУА (UCITS investment companies managed by alternative investment fund managers (AIFMs) в – п. 12 Регламенту (ЄС) № 2017/1131) [106]. Втілення пропозиції не змінить діяльність з управління активами корпоративного фонду із залученням КУА, а слугуватиме її альтернативою.

У Люксембурзі передбачено дві моделі функціонування інвестиційних фондів: 1) зовнішнє управління (схожа із тією моделлю, що запроваджена в Україні Законом № 5080-VI); 2) самокерована інвестиційна корпорація (self-managed SICAV). Самокерована інвестиційна корпорація не послуговується у структурі управління окремою керуючою компанією і здійснює управління через власний орган, наприклад, РД [61, с. 14, 23, 25-28]. Виконавчі функції у такому органі самокерованої інвестиційної корпорації реалізують ВД (conducting officers), які входять до складу РД, але разом не становлять у ній більшість, можуть бути залучені ззовні [87]. ВД, які керують самокерованою інвестиційною корпорацією з активами понад 1,5 млрд. євро, не можуть бути ВД у інших інвестиційних корпораціях [87]. В Україні ж КУА може управляти активами кількох фондів одночасно (ч. 5 ст. 63 Закону № 5080-VI).

Я усвідомлюю, що термін *незалежний ВД* відразу здаватиметься дискусійним, оскільки незалежний директор і ВД, зазвичай, виконують різні задачі у КУП. О.Р. Кібенко взагалі категорично заперечує можливість участі незалежних директорів у процесі керівництва поточними справами корпорації, зазначаючи, що їхні функції мають бути обмежені контролем [245, с. 214].

Щоб обґрунтувати необхідність обрання незалежного ВД до РД інвестиційної корпорації, варто окреслити що я розумію під цим терміном: 1) ВД, який не пов'язаний із інвесторами, тобто, не є інвестором, їхнім родичем, партнером, афілійованою особою тощо; 2) хоча й має виконавчу роль, але зберігає максимальну нейтральність і професійність в ухваленні управлінських рішень; 3) запрошений ззовні, відповідає тим же критеріям незалежності, які існують щодо НВД.

Пропоновану модель інвестиційної корпорації із незалежною РД (незалежні НВД + незалежні ВД) варто законодавчо визначати аналогічно до норм права ЄС, які встановлюють порядок функціонування самокерованих інвестиційних корпорацій (UCITS investment companies), у яких РД реалізовує функції управління та контролю без залучення сторонньої КУА. В Україні, *eodem modo* як і Люксембурзі, можна передбачити, що інвестиційні корпорації мають формувати РД із незалежних директорів, як мінімум двоє із яких мають бути ВД, але не становити більшості загального складу РД.

Формуюю таке визначення терміну *незалежний ВД*: фізична особа, що обрана членом РД корпоративного фонду (інвестиційної корпорації), відповідає вимогам щодо незалежності, здійснює функції управління активами корпоративного фонду.

Також, формулюю таке визначення терміну *інвестиційна корпорація*: корпоративний фонд самостійного управління, у якому управління активами здійснює колегіальний орган управління та контролю (РД), сформована винятково із незалежних ВД та незалежних НВД.

3.2. Невиконавчі директори.

НВД є членом РД, який не реалізовує функції її ВД (п. 5 ст. 3 Директиви (ЄС) № 2022/2381) [53]. Спеціальною функцією РД, що реалізовується НВД, є контроль, що включає у себе контроль за управлінням поточною діяльністю корпорації, за управлінням ризиками, сюди ж, додатково, я уже запропонував віднести контроль за управлінням даними та кібербезпекою. НВД не беруть участь в управлінні, безвідносно того чи є це поточною діяльністю корпорації, ризиками, даними, кібербезпекою, але здійснюють контроль у всіх вказаних сферах. Якщо ВД можна умовно назвати інсайдерами, то НВД, *eodem modo* умовно, можна назвати аутсайдерами [153, с. 52-53].

Я виділяю такі види НВД за критерієм їхньої об'єктивності при здійсненні своїх функцій: 1) незалежний НВД (сюди ж я пропоную відносити і *незалежного НВД наглядача*); 2) афілійований (пов'язаний) НВД; 3) представник стейкхолдерів (працівників, кредиторів тощо).

Незалежність є критерієм оцінки зв'язку НВД із корпорацією та іншими суб'єктами впливу. Незалежність директора завжди є суб'єктивною категорією, навіть при встановлених об'єктивних критеріях її оцінки [154, с. 305]. *Незалежним НВД* може вважатись член РД, який не має жодних зв'язків із корпорацією, пов'язаними із нею особами, що здатні породити суперечність інтересів у ході здійснення ним своїх повноважень (п. 13.1 Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [24]. Т. Блаженко до цього визначення додає про необхідність володіння таким директором фаховими знаннями та досвідом у сфері діяльності корпорації [153, с. 6]. Незалежний НВД не відіграє жодної ролі в управлінні поточною діяльністю корпорації, є вільним від сторонніх впливів (п. 8 Рекомендацій Комісії № 2005/162/ЄС). Поняття *незалежність* слід розуміти як відсутність будь-якого суттєвого конфлікту інтересів (п. 7 Рекомендацій Комісії № 2005/162/ЄС).

Існують три форми втручання держави у КУП: 1) володіння контрольним пакетом акцій; 2) прийняття правових норм, обов'язкових для суб'єктів КУП;

3) регулювання персонального складу РД, щоб у ній були особи, більш імовірно схильні реалізовувати визначені державою цілі [85, с. 3]. Третя форма втручання простежується у вимогах щодо персонального складу РД та їх комітетів, зокрема, наявності незалежних НВД.

Незалежних НВД у РД має бути *достатня* кількість (п. 8 Рекомендацій № 2005/162/ЄС). Незалежні НВД мають становити більшість у комітетах з питань аудиту, призначень, винагороди, очолювати їх, зокрема, у певних корпораціях (п. 3 ч. 9 ст. 76 Закону № 3480-IV тощо) [397]. Критерій достатньої кількості незалежних НВД є оціночним. Команда ВД може отримати домінування у РД, наприклад, шляхом контролю за порядком денним засідань РД, шляхом встановлення обмежень часу на реагування РД на нову інформацію, шляхом контролю за обсягом інформації, яку вони надають РД тощо [3, с. 777-778]. Таке домінування поділяється на колаборативне та неколаборативне, де перше стається тоді, коли сильна команда ВД зменшує вплив НВД, а друге – тоді, коли НВД не мають достатніх знань чи експертизи, щоб прорахувати всі ризики [3, с. 778]. Таким чином, ефективна участь НВД, особливо, незалежних, у засіданнях РД та їхній реальний вплив на ухвалення рішень відображає якість КУП.

НВД вважається незалежним, коли РД визнає його незалежним за характером та судженням, і не існує жодних обставин, які впливають чи можуть вплинути або виглядати такими, що впливають чи можуть вплинути, на його судження [119, с. 182]. НВД може позбутись статусу незалежності або набути його відповідно до рішення РД, безвідносно того, чи відповідає він усім критеріям (п. 13.2 Рекомендацій № 2005/162/ЄС). Корпорація має обґрунтовано пояснювати дотримання критеріїв незалежності (додаток II цих же Рекомендацій) щодо кожного кандидата на посаду НВД (п. 13.3.1 цих же Рекомендацій).

О.В. Кучмієнко пропонує передбачити наслідки втрати незалежності НВД та заходи збереження незалежності (майнова відповідальність директора за неповідомлення про втрату ознак незалежності тощо) [285, с. 120]. Л. Бебчук та

А. Хамдані пропонують надати публічним інвесторам (тим, хто володіє акціями, які купуються на відкритому ринку) право вето щодо початкового призначення, повторного обрання та звільнення незалежних директорів [7, с. 28]. Т.В. Блаженко адвокатує створення саморегульованої організації незалежних членів НР та РД, яка визначатиме стандарти їх поведінки [153, с. 7]. Є.О. Сушко пропонує наділити незалежних директорів правом ухвалення рішення про надання згоди на вчинення корпорацією правочину, щодо якого є заінтересованість, оскільки таке сприятиме захисту інтересів корпорації [469, с. 253]. Ці пропозиції логічно підкреслюють ключову роль незалежності директорів як системного запобіжника від різного роду зловживань.

Я констатую про технічну помилку, допущену у Законі № 2465-IX: першочергово у п. 14 ч. 1 ст. 2 слід вказати, що незалежний НВД має відповідати вимогам, встановленим у ст. 73 (а не у ст. 69, як це зазначено зараз). В подальшому, доцільно окремо передбачати критерії незалежності НВД.

Закон не обмежує учасника у можливості бути обраним до РД та зайняти у її структурі посаду НВД. Таке обмеження встановлюється статутом (ч. 5 ст. 64 Закону № 2465-IX). А.В. Киричок правомочність на участь в управлінні корпорацією називає регулятивною, що є складовою суб'єктивного корпоративного права [243, с. 62]. Формами реалізації права на участь в управлінні є такі: 1) безпосередня участь на загальних зборах; 2) обрання членів керівних органів; 3) можливість бути обраним до керівних органів [165, с. 116]. Оскільки незалежним НВД може бути визнаний учасник із часткою < 5 % (міноритарний), який не набуває права на похідний позов (ст. 54 ГПКУ), його участь у РД на посаді НВД є ефективним інструментом захисту його інтересу.

До афілійованих (пов'язаних) НВД слід відносити тих осіб, що не відповідають встановленим законом, статутом, положенням про РД критеріям незалежності: осіб, що не реалізують функцій ВД, але мають зв'язки з учасниками або керівництвом корпорації. Існування матеріальних або персональних зв'язків (наприклад, родинного,

фінансового або ділового), що впливають або можуть вплинути на об'єктивність директора, є тими факторами, що не дозволяють НВД віднести до незалежного, та перетворюють його на афілійованого (пов'язаного).

Окрім зазначеного, НВД можуть бути представники стейкхолдерів, наприклад, працівників. В багатьох країнах ЄС законодавство передбачає участь представників працівників у РД великих корпорацій, а у ст. 133 Директиви (ЄС) № 2017/1132 передбачено право працівників бути членом РД чи НР або їх комітетів, також, відповідні гарантії їхньої участі (*employee participation*) у разі транскордонного злиття корпорацій [51]. Формально, працівники не відповідають критеріям незалежності директора, оскільки пов'язані з корпорацією (додаток II до Рекомендацій № 2005/162/ЕС), але у ЄС передбачено виняток: коли НВД не входить до складу вищого керівництва і був обраний до РД в межах системи представництва працівників (п. В ч. 1 додатку II до Рекомендацій № 2005/162/ЕС). Відтак, за певних умов, працівники корпорації можуть бути членами РД та відповідати критеріям незалежності.

В Україні не врегульовано взагалі питання забезпечення участі працівників корпорації в управлінні корпорацією, зокрема, у здійсненні функції контролю. Т.В. Блаженко констатує відсутність в Україні будь-якого впливу працівників корпорації на ухвалення рішень РД [153, с. 33-34, 70-72]. О.Р. Кібенко свої пропозиції щодо такого забезпечення участі працівників обґрунтовувала необхідністю підвищення ефективності НР [245, с. 290].

У підрозділі 2.1. розділу 2 дослідження я аналізував вплив використання ІІІ на КУП. Втілення моїх пропозицій щодо впровадження ІІІ як члена РД (робота-директора), утворення самокерованої РД, неможливе без вирішення питання обов'язкового людського нагляду, запровадження якого відповідатиме вимогам Регламенту (ЄС) № 2024/1689 (ст. 9-14 секції 2) [108]. Остаточна компетенція у сфері здійснення контролю залишатиметься за людьми, проте саме тут РД першочергово застосує інструменти ІІІ [8, с. 6]. Припускається, що впровадження ІІІ у КУП здатне зумовити ліквідацію інституту незалежних директорів [59, с. 558]. Я не поділяю такої

точки зору. Так само, як у теорії КУП аксіоматичним стало відокремлення участі від контролю, у сучасних умовах постане потреба відокремлення участі від нагляду за ШІ.

Нагляд має здійснюватися *незалежним НВД наглядачем* з огляду на таке: 1) незалежний НВД наглядач не матиме особистої зацікавленості у тих рішеннях робота-директора, які ним ухвалюються; 2) незалежний НВД наглядач як член РД або самокерованої РД матиме фідучіарні обов'язки перед корпорацією, зокрема, добросовісний та належний нагляд за роботом-директором, також, буде суб'єктом відповідальності за ПуСКВ.

Відповідальність директорів за ПуСКВ не застосовна, коли корпорація керована ШІ [2, с. 107]. ШІ не мають автономних інтересів, а реалізують наперед визначені алгоритмом функції, у той час як директори під час здійснення своєї компетенції здатні керуватися власними інтересами [2, с. 108]. Зміст фідучіарних обов'язків для ШІ у якості директора не зазнає змін [134, с. 3]. Водночас, ці обов'язки слід розповсюдити на НВД наглядачів у (самокерованій) РД.

Варто встановити обмеження для учасників у впливі на ухвалення рішень ШІ у якості директора, у забезпеченні дотримання яких впевнену роль відіграватимуть НВД наглядачі. Проте, залишатимуться й ті виклики, на які звертають увагу сьогодні: щоб забезпечувати *addita utilitas* для корпорації, директори змушені балансувати на межі між *independentia* від її господарської діяльності та залученості у процеси [2, с. 103].

В контексті окресленого питання незалежний НВД наглядач буде саме тією особою, про яку йдеться у Регламенті (ЄС) № 2024/1689. Такий директор має володіти необхідними компетенціями як у сфері КУП, так і базовим розумінням принципів роботи ШІ (п. 73 Загальних принципів та статті 17, 26 Регламенту (ЄС) № 2024/1689). Основні функції незалежного НВД наглядача будуть подібними із традиційними функціями НВД, але доповнюватимуться моніторингом за технологією ШІ: перевірка алгоритмів, нагляд, звітність та інформування вищого органу про функціонування

роботів-директорів, у тому числі, про серйозні інциденти. Поступове уможливлення обрання роботів-директорів не нівелює потребу участі людини у КУП, а вимагає переосмислення характеру такої участі.

Я формулюю таке визначення терміну *незалежний НВД наглядач*: фізична особа, що обрана членом РД або самокерованої РД, відповідає вимогам щодо незалежності, здійснює функції нагляду за функціонуванням роботів-директорів.

Право долучатися до процесу ухвалення рішень РД та її комітетами надано НВД та незалежним НВД. Від них вимагається діяти з позиції досвідченого незнання: за допомогою *idiot-boy* запитань виявляти фундаментальні хиби управлінських припущень ВД [77, с. 221; 76, с. 61]; дотримання ними як стратегічного напрямку розвитку корпорації, так і тактичного напрямку тут і зараз [42, с. 60]. В. Цікало слушно зауважує, що у Законі № 2465-IX не визначено правового механізму контролю з боку (незалежних) НВД за ВД [494, с. 51; 495, с. 181-182].

ВД вносять пропозиції щодо ухвалення *управлінських рішень*. Економісти такі рішення трактують як комплекс заходів в реальній або змодельованій ситуації, спрямованих на усунення певної проблеми у спосіб, яким досягаються цілі функціонування керованої структури [471, с. 171; 498, с. 50]. Такі рішення характеризуються, насамперед, своєю метою та наслідками [364, с. 11]. Спершу, здійснюється ідентифікація проблемної ситуації, згодом – визначається цільове завдання та пошук можливих варіантів дій, серед яких обирається найбільш перспективний варіант, також, аналіз інших можливостей, в подальшому, проводиться їхня експериментальна апробація, у підсумку, обирається найоптимальніший спосіб вирішення [364, с. 13-17].

Отже, право долучатися до процесу ухвалення рішень РД та її комітетами, яке надано НВД та незалежним НВД, доцільно тлумачити розширено: йдеться не про голосування щодо управлінського рішення як про волевиявлення члена РД, а про активне долучення до процесу обрання найоптимальнішого способу вирішення проблеми. Звідси впливає подвійна природа участі НВД у колегіальному ухваленні

рішень РД: 1) консультативна роль (виявлення проблеми та її аналіз, формулювання цілі, пошук альтернатив); 2) контроль ВД (від попереднього вибору кращої альтернативи до впровадження її як варіанту рішення). Ухвалення управлінського рішення – це завжди процес [363, с. 51]. Ухвалення рішення колегіальним органом може розглядатися як процедура врегулювання конфлікту інтересів, навіть якщо такий конфлікт не є відкритим [309, с. 77]. У такий спосіб рішення компромісного типу виступає не просто волевиявленням РД, а інструментом упорядкування корпоративного конфлікту шляхом досягнення погодженого, законного варіанту.

Відтак, можна виокремити таку характерну рису ОСКУ: у процесі ухвалення управлінських рішень беруть участь усі директори, але ВД їх виконують, а НВД та незалежні НВД здійснюють за цим контроль. Участь НВД тут покликана зменшити ризики зловживань (п. 5 Рекомендацій № 2005/162/ЄС), таке може бути здійснено в ході контролю за процесом управління ризиками (п. 6.4.1. стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT)) [214], критерії якого є динамічними (п. 6.3.4. цього ж стандарту), також, за допомогою розробки та прийняття декларації схильності до ризиків – RAS (Risk Appetite Statement). У будь-якому випадку, НВД, загалом, оцінюють рівень ризиків, апетит до ризиків (risk appetite) та толерантність до ризиків під час функціонування РД.

Контроль за управлінням ризиками, є важливою функцією НВД. ВД виявляють ризики та застосовують заходи, спрямовані на мінімізацію цих ризиків, у той час як НВД мають здійснювати дослідження ідентифікованих ризиків та надавати оцінку їхньому впливу. Крім того, на них покладається обов'язок перевіряти результативність застосованих інструментів реагування з метою своєчасного внесення коректив у разі появи нових загроз чи трансформації умов діяльності.

Європейський Центробанк підкреслює важливість належної системи управління ризиками у КУП банків, зокрема, зазначається, що у деклараціях схильності до ризиків (RAS), мають бути визначені всі рівні та види ризику, які банк готовий прийняти у межах своєї ризикової спроможності для досягнення стратегічних цілей

(апетит до ризику (risk appetite)) та до яких ризиків банк має толерантність [58, с. 58]. Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) затвердив деталізовану власну декларацію схильності до ризиків [110]. Наприклад, для корпорації, що займається нафтопереробкою, апетит до фінансового ризику (risk appetite) може бути встановлено на рівні 15 %, що означатиме, що така корпорація допускає коливання чистого прибутку на рівні 15 % (більше або менше) від планового показника, у той час як толерантність до фінансового ризику може бути встановлена на рівні 20 %, що означатиме, що за настання таких умов НВД та інші члени комітетів з питань аудиту або з управління ризиками мають невідкладно провести засідання з метою перегляду стратегії щодо схильності до ризиків, передачі проєкту відповідного рішення на розгляд РД.

В умовах сучасності, НВД мають наглядати за належною реакцією ВД на кіберризики, із використанням заходів та засобів забезпечення кібербезпеки, і дотриманням регламенту реагування на кіберінциденти. У США частішають позови до директорів, які не передбачили належної реакції на кіберінциденти, що уможливило проведення кібератак проти корпорацій [125]. Суди, здебільшого, відмовляють у задоволенні таких позовів, зауважуючи, що нездатність запобігти кібератаці не є підставою для відповідальності директорів без доведення їхнього свідомого недбальства. Однак, сама наявність таких позовів нам демонструє, що РД повинна зобов'язувати своїх ВД звітувати про заходи та засоби, використані для забезпечення кібербезпеки, у той час як НВД здійснюють контроль належного реагування на кібератаки. Вважаю, що таке є частиною їхніх фідуціарних обов'язків. Зауважу, що Директива (ЄС) № 2022/2555 вимагає, щоб директори володіли знаннями та навичками у сфері кібербезпеки й затверджували заходи з її забезпечення (ст. 20, 21) [54].

В Україні наростає розуміння того скільки шкоди можуть завдати кібератаки як для функціонування окремої корпорації, зокрема, так і для економіки держави в цілому. Так само, постають питання про притягнення до відповідальності посадових

осіб, що могли б їх не допустити. Для прикладу, у січні 2025р. Мін'юст звільнив генерального директора ДП «Національні інформаційні системи», код в ЄДР 39787008, після масштабної атаки росіян на державні реєстри [307]. Однак, системних напрацювань законодавчого регулювання щодо забезпечення кібербезпеки досі не здійснено. Актуальна редакція норм Закону України № 2163-VIII «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» зосереджена, переважно, на загальних напрямках та принципах державної політики у сфері кібербезпеки, повноваженнях державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері, проте, не на встановленні чітких обов'язків керівників та директорів корпорацій щодо забезпечення кібербезпеки під час їхнього функціонування [393].

У ЄС було прийнято Директиву (ЄС) № 2022/2555, що встановлює вимоги безпеки: обов'язок обережності, звітування та нагляд (ст. 20, 21, 23) [54]. Директива (ЄС) № 2022/2555 вперше прямо зобов'язує притягати до відповідальності вище керівництво корпорації за невиконання вимог з кібербезпеки (ч. 1 ст. 20). Також, у ЄС діє т.з. Регламент GDPR (Регламент (ЄС) № 2016/679), який, хоча й спрямований на захист персональних даних, містить важливі норми щодо дій при кібератаках, наслідком яких є витік персональних даних, наприклад, у ст. 33 [105]. Доповнюють згадані акти Директива (ЄС) № 2022/2557, яка зосереджена, зокрема, на кіберстійкості критичної інфраструктури, та Регламент (ЄС) № 2022/2554, який зобов'язує банки та фінансові установи впроваджувати заходи кіберстійкості (ч. 1 ст. 5, ч. 1-3 ст. 6, ч. 1-3 ст. 11) [55; 107].

Україна у цій сфері не може ігнорувати напрацювання ЄС, а гармонізація національного права буде відбуватись із урахуванням таких норм. Я пропоную додатково передбачити віднесення до компетенції РД затвердження Декларації реагування на кібератаки, проєкт якої розроблятиметься комітетом з управління даними та кібербезпекою, а обов'язок у затвердженні такої Декларації слід покласти на ті корпорації, у яких уже є обов'язковим створення комітетів з аудиту, призначень та винагороди. Щоб затвердження Декларації реагування на кібератаки не було

формальністю, до неї слід включати: 1) опис кіберризиків корпорації та її критичних активів, що можуть зазнати кібератаки; 2) регламент реагування (політика та процедури) – Incident Response Plan; 3) визначення ролей та відповідальних осіб; 4) порядок і строки інформування; 5) заходи після кібератаки – Disaster Recovery Plan.

Для втілення пропозиції необхідно доповнити Закони № 2163-VIII, № 2275-VIII та № 2465-IX новими нормами про впровадження Декларації реагування на кібератаки. Додатково, слід доповнити відповідні підзаконні акти, ліцензійні умови. Варто, також, передбачити відповідальність за ухилення від обов'язку декларування. Невиконання директорами задекларованих заходів буде самостійною підставою для їхньої відповідальності за ПУСКВ.

Таблиця 2. Порівняння функцій ВД і НВД.

ВД	НД
Здійснення функції управління:	
Управлінські рішення, що виходять за межі звичайної господарської діяльності корпорації, ухвалюються РД (ВД + НВД).	
ВД / керівники займаються поточним (операційним) управлінням: самостійно ухвалюють управлінські рішення у межах звичайної господарської діяльності корпорації.	НВД не займаються поточним (операційним) управлінням, а реалізують функцію контролю: 1) нагляд за ВД / керівниками; 2) оцінка діяльності ВД / керівників; 3) консультування ВД / керівників; 4) аналіз та перевірка пропозицій ВД / керівників.

Здійснення функції управління ризиками:	
РД (ВД + НВД): 1) затверджує політику управління ризиками; 2) періодично переглядає та покращує систему внутрішнього контролю ризиків; 3) визначає основні ризики, толерантність до ризику, апетит до ризику; 4) затверджує Risk Appetite Statement і контролює, щоб фактичний рівень ризику корпорації залишався у його межах.	
ВД / керівники займаються поточним (операційним) управлінням ризиками: 1) впроваджують заходи з управління ризиками; 2) забезпечують дотримання політики управління ризиками; 3) реагують на інциденти; 4) надають інформацію (зазвичай, у формі звіту) щодо інцидентів, заходів та засобів ідентифікації ризиків, управління ними, пропозиції щодо перегляду та покращення системи внутрішнього контролю ризиків.	НВД реалізують функцію контролю за управлінням ризиками: 1) здійснюють нагляд за функціонуванням системи внутрішнього контролю ризиків 2) дають оцінку тому, як ВД / керівники управляють ризиками (виявлення, оцінка, заходи та засоби ідентифікації, управління): зазвичай, через комітет з питань аудиту, іноді, через комітет з управління ризиками; 3) вимагають коригування та покращення системи внутрішнього контролю ризиків; 4) розробляють Risk Appetite Statement, зазвичай, через комітет з питань аудиту або з питань ризиків, якщо такий сформовано; пропонують шляхи його удосконалення.

Здійснення функції управління даними та кібербезпекою:	
РД (ВД + НВД): 1) затверджує заходи та засоби забезпечення кібербезпеки, регламент реагування на кіберінциденти; 2) затверджує внутрішню систему управління даними та кібербезпекою, дотримання вимог закону щодо захисту даних (наприклад, GDPR); 3) затверджує Декларацію реагування на кібератаки;	
ВД / керівники: 1) відповідають за втілення регламенту реагування на кіберінциденти та Декларації реагування на кібератаки; 2) ухвалюють поточні (операційні) рішення щодо застосування заходів та засобів забезпечення кібербезпеки; 3) впроваджують систему виконання вимог закону щодо захисту даних (наприклад, GDPR).	НВД реалізують функцію контролю за управлінням даними та кібербезпекою: 1) здійснюють нагляд за дотриманням ВД регламенту реагування на кіберінциденти та Декларації реагування на кібератаки; 2) вимагають звітування щодо стану інформаційної кібербезпеки, виконання вимог закону щодо захисту даних (наприклад, GDPR); 3) оцінюють кіберризики, розкривають інформацію про кіберінциденти: через комітет з управління даними та кібербезпекою, який я пропоную передбачити; 4) розробляють Декларацію реагування на кібератаки, зазвичай, через комітет з управління даними та кібербезпекою,

	якщо такий сформовано; пропонують шляхи її удосконалення. Загалом, НВД мають обов'язок переконатися, що корпорація належним чином захищає дані, виконує вимоги закону у цій сфері.
Порядок обрання та відсторонення:	
Всі члени РД обираються загальними зборами, після чого сама РД обирає головного ВД та призначає на посади ВД і НВД. Так само, всі члени РД (як ВД, так і НВД) можуть бути відсторонені вищим органом, у визначених випадках. Безпідставне відсторонення члена РД або формально законне відсторонення, однак, вчинене у формі зловживання правом, може бути оскаржене у суді, також, може бути підставою відповідальності за ПуСКВ. Члени РД можуть бути кооптовані (у разі втілення моєї пропозиції).	
	Рекомендації № 2005/162/ЄС (ч. 10 секції III) пропонують, щоб порядок відсторонення НВД не був простішим, ніж для ВД або головного ВД [342].
Участь у комітетах РД:	
ВД не повинні становити більшість у комітетах з питань аудиту, призначень, винагороди, ризиків (щонайменше, у тих корпораціях, у яких такі комітети формуються обов'язково) –	НВД, зазвичай, очолюють і складають більшість у комітетах з питань аудиту, призначень, винагороди, ризиків (щонайменше, у тих корпораціях, у яких такі комітети формуються

Рекомендації № 2005/162/ЄС (ч. 2-4 додатку 1); Закон № 2465-IX (ст. 68, 76); Закон № 2121-III (ст. 7).	обов'язково) – Рекомендації № 2005/162/ЄС (ч. 2-4 додатку 1); Закон № 2465-IX (ст. 68, 76); Закон № 2121-III (ст. 7). Таким чином, НВД виконують поглиблений нагляд за допомогою функціонування комітетів, готують проєкти рішень для їхнього затвердження РД, забезпечують незалежність та належний нагляд за виконанням ВД / керівниками рішень РД.
---	---

3.3. Особливості господарсько-правової відповідальності членів ради директорів.

У науковій літературі приділяється значна увага дослідженню обов'язків посадових осіб корпорації, у тому числі, їхньої відповідальності, однак відповідальність членів РД, як органу управління та контролю, належним чином не досліджувалась з огляду на новизну норм про ОСКУ в Україні. Відповідальність визначається як наслідок поведінки правопорушника, що полягає у застосуванні до нього встановленої санкції [234, с. 23-24]. Відповідальність цивільно-правова проявляється у накладенні на правопорушника певного тягара або позбавленні певної правомочності [227, с. 36], тобто, є наслідком поведінки [316, с. 120]. Вона спрямована на поновлення порушених прав потерпілої сторони [316, с. 119-120]. Її формою може бути договірне або позадоговірне відшкодування шкоди [227, с. 39], також, самостійна компенсація збитку [316, с. 120; 320, с. 156], який, по своїй суті, є вартісним вираженням шкоди [239, с. 246-247]. Відповідальність у корпоративному праві є різновидом юридичної відповідальності [187, с. 444-453].

Суб'єкти, що реалізують функції органів корпорації, можуть бути притягнуті до відповідальності у випадках констатації повного складу правопорушення [150, с. 86-88], хоча, іноді, і без наявності вини [320, с. 156-157], також, у випадку нерациональних дій всупереч інтересам корпорації, перевищення власної компетенції [218, с. 11-12]. А. Трембіч називає субсидіарну відповідальність учасників або керівників корпорації екстраординарним інститутом, що передбачає виняток із загального режиму відокремленої цивільно-правової відповідальності корпорації [476, с. 151]. В.С. Щербина та Т.В. Боднар зазначають про необхідність чіткого розуміння чи відповідають посадові особи корпорації за шкоду, чи за збитки, оскільки законодавець послуговується обома термінами без належної конкретизації [512, с. 125-126]. І.В. Спасибо-Фатєєва зауважує, що у контексті відповідальності постає два важливих питання: 1) чи варто відмовитись від самостійної відповідальності корпорації; 2) як погашати борги корпорації, що виникли не унаслідок звичайної

господарської діяльності (business judgment rule) [461, с. 276]. І.С. Канзафарова зазначає, що вина посадових осіб корпорації є відтворенням вини останньої [239, с. 190-191, 295, 301].

Корпоративна відповідальність є предметом наукової дискусії в Україні, де ряд вчених доводять її самостійність [254, с. 61, 67; 187, с. 443; 218, с. 10-11; 150, с. 83; 406, с. 57], інші зазначають про її цивільно-правову природу [239, с. 190-191, 295, 301; 255, с. 51; 441, с. 391-392; 440, с. 159; 197, с. 77], інші доводять її господарсько-правову природу [507, с. 22; 508, с. 11; 509, с. 91; 293, с. 231, 265].

Вбачаю, що *цивілісти* переконані в універсальності приватного права, відтак, корпоративні відносини, насамперед, є майновими та особистими немайновими, отже, і відповідальність має бути різновидом цивільно-правової; *господарники* прагнуть обґрунтувати самостійність господарського права, а визнання господарсько-правової відповідальності дає додаткову можливість таке підтвердити; *корпоративісти* є прихильниками корпоративної відповідальності як самостійного виду та зазначають, що ні цивільне, ні господарське право не охоплює специфіку корпоративних відносин і правопорушень. Такий підхід вчених висвітлює змішану природу відповідальності посадових осіб корпорації: договірна (за порушення договору із корпорацією) та деліктна (за завдання шкоди, у тому числі, порушення фідучіарних обов'язків).

Моя позиція ґрунтується на тому, що корпоративну відповідальність доцільно розглядати як відповідальність за ПуСКВ, яка, у більшості випадків, має господарсько-правову природу, але, за певних умов, може проявлятися в межах цивільно-правового регулювання. Визнання самостійності корпоративної відповідальності не призводить до формування нових правозастосовних інструментів для захисту порушених, оспорюваних чи невизнаних суб'єктивних прав. Аналогічний підхід простежується і у праві ЄС, де відсутнє виокремлення корпоративної відповідальності як автономної конструкції, а застосування відповідних заходів здійснюється залежно від характеру правопорушення у межах цивільно-правових або комерційних (господарських) норм.

Відповідальність за ПуСКВ може бути *ex contractu* або *ex delicto*, а специфічною її рисою є здатність виникати винятково у суб'єктів КУП (суб'єктів внутрішніх організаційно-господарських відносин), щодо кола яких я висновував у підрозділі 1.2. розділу 1 дослідження, окрім тих, які не є самостійними суб'єктами права (наприклад, вищий орган).

Цивільно-правова відповідальність настає у випадку порушення, невизнання або оспорування суб'єктивних прав та охоронюваних інтересів тоді, коли правопорушник і потерпіла сторона є суб'єктами цивільних правовідносин. Водночас, господарсько-правова відповідальність виникає за аналогічних дій у сфері господарських відносин і передбачає, що як порушник, так і потерпілий є суб'єктами господарських правовідносин.

Відповідальність за ПуСКВ має особливий суб'єктний склад: корпорація, її учасники, посадові особи, *директори de facto* тощо [187, с. 451]. Потерпілою у ПуСКВ, зазвичай, є корпорація (доктрина *no reflective loss*). Учасники можуть заявити похідний позов, але в інтересах корпорації, а не своїх. Пропонується розширити сферу застосування механізму похідного позову на випадки відшкодування втрат, завданих суб'єктами, що реалізують функції органів корпорації, міноритарним учасникам у процесах викупу акцій, примусового викупу акцій чи обов'язкового продажу акцій [256, с. 121–122], а така пропозиція піднімає питання щодо можливості визнання міноритарних учасників потерпілими у ПуСКВ.

Варто зауважити, що у випадках, коли від притягнення корпорації до цивільно-правової або господарсько-правової відповідальності залежить настання відповідальності її директорів за ПуСКВ, остання може кваліфікуватися як *accessoria*. Корпорація може завдати шкоди іншим учасникам цивільних або господарських відносин, у які вони вступили. Попри те, що корпорація діє не інакше як через суб'єктів, що реалізують функції її органів (зазвичай, через головного ВД), вони не є її представниками, відтак самі не вступають у жодні правовідносин із іншими учасникам цивільних або господарських відносин, яким завдано шкоди [197, с. 169-

170]. В.В. Щербаков доводить, що вищий орган повинен мати право звільняти осіб, що виконують функції органів корпорації, від відповідальності, окрім випадків, коли вимоги кредиторів не можуть бути погашені самою корпорацією [294, с. 109]. Наявність у корпорації можливості відшкодувати шкоду перед потерпілими самотійно може виключити необхідність покладення відповідальності за ПуСКВ на її посадових осіб [254, с. 72].

Потерпілі можуть не висувати жодних вимог до корпорації чи пропустити строки позовної давності (*vigilantibus, non dormientibus, jura subveniunt*). За таких умов, вона уникне, відповідно, цивільно-правової або господарсько-правової відповідальності, залежно від того, суб'єктами яких саме правовідносин були корпорація та потерпілі. У той же час, це призведе до уникнення посадовими особами корпорації відповідальності за ПуСКВ, хоча вони не були суб'єктами правовідносин із потерпілими.

До того ж, така відповідальність посадових осіб за ПуСКВ є субсидіарною. Особа, на яку покладається субсидіарна відповідальність, не є самотійним суб'єктом відповідальності [149, с. 78]. Субсидіарна відповідальність членів РД у межах притягнення корпорації до цивільно-правової відповідальності перед потерпілим буде *eodem modo* цивільно-правовою (наприклад, субсидіарна цивільно-правова відповідальність керівника банку у межах цивільно-правової відповідальності банку перед вкладником).

У директорів наявні фідучіарні обов'язки, порушення яких є підставою для притягнення до відповідальності, навіть якщо це не деталізовано у правових актах. Розширене розуміння фідучіарних обов'язків часто надається науковцями (не лише перед корпорацією, а й перед її стейкхолдерами) [218, с. 13; 254, с. 67]. Нерозумна поведінка директорів може слугувати орієнтиром при оцінці їх вини [150, с. 93-94]. За таких умов, нерозумна або недобросовісна поведінка директора розглядається не лише як порушення фідучіарних обов'язків перед корпорацією, але і як потенційне нехтування інтересами її стейкхолдерів, від яких залежить функціонування

корпорації. Така *mala fides* поведінка директорів може стати підставою їхньої відповідальності за ПуСКВ. Схожих висновків дійшла ВПВС у постанові від 25.05.2021 у справі № 910/11027/18 [346].

О.Р. Кібенко пропонує передбачити дискваліфікацію директорів як цивільно-правову санкцію, що полягає у судовій забороні певній особі бути директором протягом певного строку за вчиненні порушення на такій посаді, також, створити відкритий єдиний реєстр дискваліфікованих осіб в Україні [245, с. 212]. Ю.В. Хорт пропонує запровадити дискваліфікацію директорів у якості адміністративного заходу, схожим сутнісно на кримінальне покарання у вигляді обмеження права займати певні посади, але має застосовуватися за адміністративні правопорушення [489, с. 173-175]. Д.В. Часовников зазначає, що порушення корпорацією емітентом порядку скликання або проведення загальних зборів, порядку обрання членів органів корпорації, порядку або строків виплати дивідендів, викупу цінних паперів тощо є правопорушеннями, за які передбачено застосування адміністративно-господарських санкцій [499, с. 150-151]. Адміністративно-правовий захист прав АТ досліджувала О.М. Назарчук, яка, узагальнюючи, дійшла висновку, що це реалізовується через припинення порушень, усунення перешкод, оспорення незаконних актів, *restitutio in integrum*, компенсацію збитків, притягнення до відповідальності [313, с. 134]. Н. Пацурія зазначає, що пруденційний нагляд (у страхуванні) є складною системою контролю, яка охоплює не лише фінансові показники, а й якість управління [324, с. 93]. Пруденційний нагляд у корпоративному контексті є зовнішнім контролем за якістю управління.

Членами РД не можуть бути директори, яким заборонено здійснювати певну діяльність, та директори з непогашеною судимістю за певні кримінальні правопорушення (абз. 2 ч. 1 ст. 88 Закону № 2465-IX). Однак, вказане правове регулювання не є дискваліфікацією директорів, а є встановленням умов щодо придатності та сумісності, *eodem modo* як і у нормі ч. 3 ст. 88 про обмеження одній посадовій особі бути обраними до органів різних корпорацій, що здійснюють діяльність у тій самій сфері.

У Великій Британії на підставі Закону про дискваліфікацію директорів від 1986р. дискваліфікація директорів застосовується за порушення обов'язків директора, зокрема: неналежне ведення документації, фінансової звітності; ухилення від подання обов'язкових звітів чи заяв; управління корпорацією під час її фактичної неплатоспроможності; зловживання повноваженнями, що призвели до збитків; невиконання обов'язку ініціювати процедуру банкрутства; дії, що вводять в оману кредиторів (*fraudulent trading*) або ведення бізнесу з необґрунтованим ризиком (*wrongful trading*) [28]. Також, дискваліфікація поширюється і на т.з. *тіньове* управління [75].

У ЄС держави зобов'язані забезпечити наявність правил щодо дискваліфікації директорів, можуть вимагати декларування кандидатами на посаду директора відомостей про те, чи відомо їм про будь-які обставини, які можуть призвести до їхньої дискваліфікації у відповідній державі, здійснюють обмін інформацією щодо дискваліфікації директорів (ст. 13-І Директиви (ЄС) № 2019/1151) [52]. Технічні процедури обміну інформацією щодо дискваліфікації директорів та рівні відповідей у процесі такого обміну регулюються Регламентом (ЄС) № 2020/2244. [22].

Із урахуванням викладеного, можна обґрунтовано стверджувати, що у системі захисту прав корпорації та усіх її стейкхолдерів, також, для забезпечення належного функціонування КУП, необхідно удосконалити інститут дискваліфікації директорів, у тому числі, пруденційний нагляд. Заборона певним особам бути обраним до складу РД у абз. 7 ч. 5 ст. 64 Закону № 2465-ІХ може вважатись дискваліфікацією директора, адже така санкція відповідає ідеї дискваліфікації. Однак, формулювання *не можуть бути обрані* зосереджується на самому факті обрання до РД, але не охоплює фактичне управління (*директор de facto*), також, обхід чи порушення заборони, не стосується припинення його повноважень як директора безпосередньо внаслідок дискваліфікації.

За порушення обов'язків директора його дискваліфікацію у національному праві доцільно допускати одночасно як корпоративну санкцію (за позовом учасників чи самої корпорації) та публічно-правову санкцію (за рішенням уповноваженого

державою органу в межах пруденційного нагляду). Я підтримую О.Р Кібенко у її ідеї запровадження публічного реєстру дискваліфікованих директорів, але його функціонал доцільно відразу робити сумісним із BRIS (Business Register Interconnection System) – системою взаємодії реєстрів у ЄС згідно згаданого Регламенту (ЄС) № 2020/2244, що дозволить автоматично враховувати іноземні дискваліфікації у державах ЄС. Дискваліфікація директорів доповнюватиме відшкодування збитків, похідні позови, субсидіарну відповідальність, а не замінить їх.

Із ідеї про дискваліфікацію директорів органічно випливає необхідність врегулювання питань тіньового управління (*директори de facto*). Принципи справедливості, добросовісності та розумності є універсальними у приватному праві [303, с. 231], однак, вважається, що притягнення директорів до відповідальності за ПуСКВ, яка прямо не передбачена законом, статутом, договором, неможлива [150, с. 85; 254, с. 71; 187, с. 458]. Також, науковці наголошують, що відповідальність має поширюватися не лише на *директорів de jure*, а й на осіб, які фактично або приховано реалізують функції управління або контролю корпорацією (*директори de facto* або тіньові директори), зокрема у разі її неплатоспроможності, що узгоджується з підходами права ЄС та Великобританії [245, с. 136, 187, 209-210, 216; 331, с. 50, 58; 139, с. 207-208]. Я виходжу із того, що сам факт участі певного суб'єкта у КУП (внутрішніх організаційно-господарських відносинах) зумовлює можливість покладення на нього відповідальності за завдання шкоди, зокрема, *директорів de facto*.

У Великобританії судова практика досить широко тлумачить роль *директора de facto* (у т.ч. *тіньового директора*), зазначаючи, що РД не обов'язково виконує його прямі вказівки, вона може діяти автономно у межах наданих ним настанов і інструкцій [127]. Схожі висновки висловив КГС ВС, справа № 902/1068/20 (п. 121, 122, 126, 136) [354], коли досліджував можливість притягнення до відповідальності тіньового директора за ПуСКВ солідарно із номінальним. При цьому, за нормативним

визначенням, номінальний власник – це особа, яка від свого імені управляє корпоративними правами іншої особи (кінцевого бенефіціарного власника) та в його інтересах (п. 40. ч. 1 ст. 1 Закону України № 361-IX) [383].

Вважаю, що для покладення відповідальності на *директора de facto* за ПуСКВ необхідним є доведення комплексу обставин, які свідчать про його реальне здійснення функцій управління або контролю. По-перше, має бути встановлено, що *директор de facto* є органом корпорації: надає розпорядження, ухвалює управлінські рішення, вчиняє правочини, здійснює інші дії, властиві директору, не маючи такого статусу. По-друге, має бути встановлено, що *директор de facto* здійснює ефективний вплив на діяльність формально обраних директорів, у тому числі, головного ВД, тобто, він має можливість спрямовувати їхню поведінку необхідним йому чином. По-третє, має бути встановлено, що *директор de facto* отримує зиск від здійснення тіньового управління. Щодо доказової бази, то підтвердженням тіньового управління можуть слугувати: показання працівників; показання формально обраних директорів; показання контрагентів; оформлені доручення; службове або ділове листування тощо.

Особи, що реалізують функції органу корпорації, можуть вчиняти певні дії, або утримуватись від їх вчинення, що кваліфікуватиметься як неправомірна поведінка за умови прямого зв'язку із завданими збитками корпорації [254, с. 63, 65]. Покладення на них відповідальності можливе за умови порушення ними при цьому умов звичайного підприємницького ризику (*business judgment rule*) [254, с. 65-67; 406, с. 116; 187, с. 467]. Тобто, директори мають діяти *bona fides* у межах корпоративного інтересу (п. 107) [354]. Вина має розумітись як свобода *ex post facto*, вона може бути встановлена за наявності свободи особи обирати із кількох варіантів поведінки принаймні один правомірний [240, с. 42-43]. Отже, сама наявність шкоди не призводить автоматично до відповідальності директорів: аналіз їхньої поведінки має концентруватись на тому, як (а не що) вирішувала РД (або окремі її члени): чи діяла РД (або окремі її члени) в інтересах корпорації? чи діяла РД (або окремі її члени)

добросовісно та обачно? чи діяла РД (або окремі її члени) з належним інформуванням? чи діяла РД (або окремі її члени) без конфлікту інтересів?

Б. Карнаух детально описує зміст економіко-правової *формули Хенда* (Hand formula), яка використовується для оцінки необережності (недбалості) у деліктному праві [241, с. 105]. $B < P \times L$, де: B – це вартість або зусилля для запобігання шкоді (burden of prevention); P – це ймовірність шкоди (probability of harm); L – це очікуваний розмір шкоди (loss if harm occurs). Ф. Гевуртз вважає, що *формула Хенда* (Hand formula) набагато більше підходить для оцінки ризиків у КУП, ніж для оцінки катастроф [66, с. 305]. Я вважаю, що *формула Хенда* може бути дієвим інструментом оцінки необачності або недбалості дій членів РД. Член РД може бути визнаний відповідальним, якщо він не вжив заходів, які були б дешевшими (B) за очікувану шкоду (L), помножену на ймовірність її настання (P).

Звісно, *формула Хенда* не підміняє собою умови звичайного підприємницького ризику (business judgment rule), але раціоналізує підходи до оцінки таких умов, робить цю оцінку передбачуваною для сторін спору. Таке особливо актуальним є для ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, захистом від кібератак, де ймовірності та наслідки піддаються кількісній оцінці. Наприклад, члени РД чи головний ВД проігнорували рекомендації комітету з управління даними та кібербезпекою щодо ухвалення рішення про закупівлю програмного забезпечення і системи захисту баз даних корпорації, попри те, що почастишали кібератаки, однак, у результаті, стався неконтрольований витік конфіденційної та чутливої інформації. Якщо оцінити описану ситуацію за *формулою Хенда*, вартість запобіжних дій, ймовірність ситуації, що сталась, розмір шкоди, то це буде належною основою для висновку про виконання чи невиконання членами РД чи головним ВД обов'язку обачності (duty of care).

А.С. Прокопюк пропонує диференціювати відповідальність ВД та НВД за критерієм їхнього впливу на ухвалення управлінських рішень та поширити солідарну відповідальності за дії (бездіяльність) на державу [406, с. 57]. С.В. Артеменко та Г.Ю. Смірнов пропонують звільняти від відповідальності осіб, що голосували *проти*

рішення або були відсутні на голосуванні [140, с. 173; 444, с. 226]. О.В. Кологойда ставить у залежність від оцінки того, чи могли вчинені дії посадової особи запобігти завданій шкоді, можливість притягнення її до відповідальності за бездіяльність [254, с. 66].

Для прикладу, у штаті Делавер, США, директор, який був відсутній або заперечив, звільняється, якщо забезпечив внесення свого протесту до протоколу засідання РД або подав письмову незгоду негайно після того, як дізнався про ухвалення рішення (п. А параграфа 174 гл. 8 Закону про корпорації штату Делавер, США) [43]. Тобто, сам факт відсутності директора під час ухвалення рішення без подальшої його негайної та письмово висловленої незгоди із ним робить його таким, що приєднався до директорів, які голосували за рішення. Зазначається, що саме директори мають контролювати повноту та автентичність протоколів засідань РД, перевіряти фіксування своїх заперечень, зберігати копії цих документів [187, с. 470].

Вважаю, що у межах відповідальності директорів за ПуСКВ має діяти принцип самостійної відповідальності членів РД. Звісно, *interdum major pars meliorem vincit* (іноді більшість перемагає кращого), але ті, хто у меншості, мають діяти відповідно: висловлювати свій голос *проти*, подавати письмовий протест, навіть у разі відсутності на засіданні під час ухвалення рішення тощо. Саме такі активні дії будуть свідченням відсутності складу ПуСКВ у директорів, що їх вчиняють. Бездіяльність таким свідченням не буде ніколи. Утримання від голосування, також, є бездіяльністю. Схожий підхід використано законодавцем у ч. 2 ст. 16 Закону № 2465-IX, де висновується про відсутність складу ПуСКВ у тих директорів, які голосували за вчинення РД передбачених Законом дій у разі зниження вартості активів корпорації, навіть якщо відповідні рішення про їх вчинення не ухвалено: директор звільняється від відповідальності за дії, а не за бездіяльність.

Підтримую позицію І.В. Лукач про те, що схвалення вищим органом рішення виконавчого органу корпорації не має мати наслідком звільнення від відповідальності керівника корпорації [294, с. 95]. Відтак, доцільним буде закріплення запобіжників

зادля індивідуалізації відповідальності директорів (голос *проти*, висловлення належним чином позиції *проти* ухваленого рішення, утримання від голосування кваліфікується як бездіяльність, відсутність на засіданні не означає імунітет від відповідальності).

О.В. Кологойда вважає, що накладення на корпорацію санкцій за порушення імперативних норм законодавства може призвести до притягнення її посадових осіб до відповідальності за ПуСКВ, якщо наявний його склад [254, с. 71]. Вважаю, що втілення такої пропозиції буде ґрунтуватись на ототожненні накладення санкції із її законністю, попри те, що рішення суб'єкта владних повноважень може корпорацією не оскаржуватись або оскаржуватись неналежним чином, більше того, директор не має реальної можливості впливати як на ініціювання процесу оскарження, так і на визначення його предмета чи підстав. До того ж, санкції нерідко накладаються з огляду на об'єктивне порушення нормативних приписів, що може бути зумовлене не індивідуальною дією чи бездіяльністю конкретного директора, а суттєвими вадами в організації функціонування корпорації. Сам факт накладення на корпорацію публічно-правової санкції не може автоматично конвертуватись у приватно-правову відповідальність директора.

При цьому, є випадки, коли публічно-правова санкція безпосередньо фіксує умисел або недбалість конкретної посадової особи чи дефект нагляду (звітність, фінансовий моніторинг тощо). У таких випадках у ЄС передбачено, що у винагороді директорів має бути закладена її змінна частина, також, передбачено використання механізмів *Malus* (скасувати не виплачене) та *Clawback* (повернути назад вже виплачене) у політиці винагород директорів (п. N ч. 1 ст. 94 Директиви № 2013/36/ЄС) [47]. Корпорації мають визначати зрозумілі критерії для застосування таких механізмів, зокрема щодо ролі конкретного директора у вчиненні дій чи у бездіяльності, що завдало збитків корпорації, у т.ч. у межах публічно-правової відповідальності корпорації.

Вважаю, що право України у питаннях відповідальності директорів внаслідок застосування публічно-правової відповідальності до корпорації має йти шляхом конкретизації необхідних механізмів, що мають запроваджуватись корпораціями у їхніх політиках винагород, відтак, це дозволило би застосовувати механізми *Malus* та *Clawback*. Із практичної точки зору це означатиме, що у разі помилки директора чи керівника, внаслідок чого корпорація зазнала стягнення у межах публічно-правової відповідальності, до такого директора чи керівника буде застосовано грошове покарання у вигляді скасування невиключеної змінної частини винагороди за певний період, або у вигляді встановлення вимоги щодо повернення отриманої змінної частини винагороди за певний період. Така конструкція формуватиме міст між публічним та приватним правом: публічно-правова санкція, накладена на корпорацію, буде зовнішнім індикатором дефекту управління, який у межах відповідальності директора у сфері корпоративних відносин повинен бути досліджений як через дотримання ним фідучіарних обов'язків, так і через наявність критеріїв для застосування механізмів *Malus* та *Clawback*.

У разі послуговуванням корпорацією ШІ у якості директора (робот-директор), безумовно, постане питання як складу ПуСКВ, так і його суб'єктів. Вихідним положенням є те, що ШІ є *res, non persona* (виступає об'єктом права, а не його суб'єктом), і ця кваліфікація не зазнає змін у найближчій перспективі. Уже зараз пропонується всю повноту відповідальності за шкоду, завдану внаслідок помилок ШІ у якості директора, покласти на корпорацію [2, с. 110-111; 96, с. 2781]. Висловлюються пропозиції щодо відповідальності розробників чи ліцензіарів програми робот директор за недоліки та дефекти [19, с. 12, 18; 130, с. 51; 59, с. 558; 224, с. 124]. До того ж, Директива (ЄС) № 2024/2853 про відповідальність за дефектну продукцію поширює поняття *продукту* на програмне забезпечення та системи ШІ (п. 6), передбачає презумпції дефектності та причинно-наслідкового зв'язку між дефектністю та завданою шкодою (ст. 10), враховує оновлення, яке призвело до дефектності (ст. 11) тощо [56]. Також, пропонуються механізми гарантування:

формування фонду корпорації для покриття шкоди, завданої ІІІ, або страхування відповідальності [19, с. 11-12]. Необхідність же страхування відповідальності керівників вже досить ґрунтовано доведена [259, с. 123; 406, с. 116; 247, с. 90].

Покладення всієї повноти відповідальності за шкоду, завдану внаслідок помилок ІІІ у якості директора, на корпорацію, є логічним та правильним, адже корпорація отримує необхідну оптимізацію та покращення якості управління за допомогою використання досягнень технічного прогресу: *qui sentit commodum, sentire debet et onus* (хто отримує вигоду, має нести й тягар). Разом з тим, дискусійним залишається питання про можливість покладення відповідальності у межах ПуСКВ, зокрема: 1) на розробників та ліцензіарів програмного забезпечення у випадках, коли шкода зумовлена технічними вадами алгоритмів або дефектністю коду; 2) на незалежних НВД наглядачів у разі, якщо вони не здійснили належного контролю за функціонуванням ІІІ чи його адаптацією до корпоративних процесів, тобто, порушили свої фідучіарні обов'язки; 3) на учасників, які ухвалили рішення про обрання ІІІ у якості директора, у межах їхнього корпоративного ризику.

З огляду на наведене, слід наголосити на необхідності створення комплексної багаторівневої структури відповідальності, яка поєднувала б у собі традиційні цивільно-правові та господарсько-правові підходи до регулювання послуговування цифровими технологіями:

- по-перше, доцільним є закріплення на рівні законодавства презумпції відповідальності корпорації;
- по-друге, варто передбачити можливість притягнення розробників чи ліцензіарів програми робот-директор до відповідальності за ПуСКВ у разі доведення дефектності програмного продукту;
- по-третє, з огляду на необхідність забезпечення належного контролю, слід нормативно визначити фідучіарні обов'язки незалежних НВД наглядачів, які залишатимуться «людським елементом» у (самокерованій) РД;

- по-четверте, доречно розглянути питання обґрунтованості корпоративного ризику учасників, які ухвалили рішення про обрання ІІІ у якості директора. Учасники можуть нести субсидіарну відповідальність, якщо буде доведено, що їхнє рішення ухвалювалося без належної оцінки ризиків або всупереч висновкам чи загальновідомій та публічно доступній інформації про небезпечність програмного продукту, що ними обирається (наприклад, коли розробниками програми є корпорації, що зареєстровані у державі-агресор, або програмне забезпечення не сертифіковане);

- по-п'яте, на національному рівні доцільно запровадити спеціальні процедури сертифікації та верифікації програмного забезпечення робота-директора, які мають здійснюватися компетентними суб'єктами. Це дозволить мінімізувати ризики впровадження систем, що мають приховані дефекти чи створюють небезпеку для стабільності корпоративного управління;

- по-шосте, варто розглянути можливість створення на національному рівні або разом із ЄС єдиного реєстру розробників програм робот-директор, із зазначенням виробників, ліцензіарів та необхідного рівня сертифікації. Такий реєстр забезпечить прозорість і підзвітність, також сприятиме формуванню практики взаємного визнання стандартів;

- по-сьоме, для захисту стейкхолдерів корпорації варто передбачити обов'язкове страхування відповідальності корпорацій, що послуговуються ІІІ у якості директорів, та страхування відповідальності незалежних НВД директорів за ПуСКВ, із чіткими правилами виплат та спеціальними страховими фондами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.

Визначено функції ВД та НВД. Доведено необхідність встановлення лімітів на кількість одночасних посад ВД у певних корпораціях. Доведено, що керівники корпорації не є її представниками, також, що не всі директори є керівниками. Аргументовано, що у національному праві слід імплементувати доктрину *apparent authority* (видимі повноваження). Обґрунтовано розширене розуміння фідучіарних обов'язків директорів, необхідність індивідуалізації відповідальності директорів, доцільність використання економіко-правової *формули Хенда*, укладання договорів страхування відповідальності директорів, розробників чи ліцензіарів програми робота-директор. Аргументовано необхідність аналізу припинення повноважень директора за його власною ініціативою крізь призму своєчасності. Аргументовано необхідність відмови від трудових договорів із директорами на користь цивільно-правових про виконання повноважень члена ради директорів. Сформульовано визначення термінів *корпоративний спір, незалежний ВД, незалежний НВД наглядач, інвестиційна корпорація*. Запропоновано запровадити альтернативну модель функціонування інвестиційних фондів – інвестиційна корпорація. Запропоновано передбачити віднесення до компетенції РД затвердження Декларації реагування на кібератаки. Аргументовано, що відповідальність за ПуСКВ не є самостійним видом відповідальності, а іноді носить акцесорний характер. Обґрунтовано підстави, за яких можна притягнути до відповідальності *директора de facto*. Запропоновано застосування механізмів *Malus* та *Clawback* у політиці винагород директорів як грошове покарання за накладення на корпорацію публічно-правових санкцій. Доведено необхідність удосконалення інституту дискваліфікації директорів (допускати як корпоративну санкцію та як публічно-правову санкцію). Сформульовано необхідність створення комплексної багаторівневої структури відповідальності за помилки робота-директора.

ВИСНОВКИ:

У дослідженні сформульовано цілісну та науково обґрунтовану правову концепцію ОСКУ, висвітлено сучасний стан правового регулювання порядку та умов її обрання у корпорації, розроблено пропозиції щодо належного нормативно-правового забезпечення її функціонування. Внаслідок проведеного дослідження з позиції науки господарського права висвітлено наступні основні теоретичні висновки і пропозиції.

I. Науково-теоретичні висновки:

1. Історично, ОСКУ постала тоді, коли в архітектоніці КУП вперше збіглися дві ключові передумови: по-перше, відмежування участі від нагляду за управлінням, по-друге, злиття компетенцій управління і контролю у межах єдиного формування (РД), що поєднало виконавчих та невиконавчих членів на засадах рівноправності при ухваленні управлінських рішень. Доктрини *corporate veil* (корпоративна вуаль) та *no reflective loss* (безвідзеркальний збиток) забезпечують визнання правопорядком відокремленості інтересів корпорації від інтересів її учасників.

2. Виокремлено 4 етапи становлення та розвитку ОСКУ: 1) до XIX ст.: зародження прото-корпорацій та розвиток колегіальних органів управління; 2) з XIX ст. до середини XX ст.: функціонування корпорацій в умовах забезпечення права на заснування (свобода інкорпорації) та визнання правосуб'єктності легітимних корпорацій; 3) з другої половини XX ст.: функціонування корпорацій в умовах глобалізації та гармонізації; 4) з початку XXI ст.: функціонування корпорацій в умовах технічного уможливлення використання ШІ у КУП. В Україні мало місце тривале історичне домінування ДСКУ (у т.ч., у імперські, польські та радянський періоди), а передумовою акцептування національним правом ОСКУ стало виконання положень Угоди про асоціацію.

3. Однорівнева структура корпоративного управління – це спосіб організації внутрішніх організаційно-господарських відносин КУП, у межах якого визначаються засади взаємодії та встановлюється порядок розподілу господарської компетенції,

прав і обов'язків між ключовими суб'єктами: 1) між вищим органом і РД; 2) між учасниками та членами РД; 3) між членами РД, які, скоординовано діють та разом ухвалюють управлінські рішення, зосереджують функції управління та контролю, реалізують управління ризиками, даними та кібербезпекою

4. Суб'єктами КУП є особи, які беруть участь у процесах управління корпорацією та взаємодіють між собою у межах внутрішніх організаційно-господарських відносин (управління та контроль). Таким суб'єктом можна стати за самим фактом здійснення правомочностей із управління або контролю: учасник, директор, корпорація та її органи, управитель опікун, арбітражний керуючий, *директор de facto* (тіньовий), бенефіціарний власник тощо.

5. Оцінка дій чи бездіяльності усіх суб'єктів корпоративного управління повинна здійснюватися крізь призму *корпоративного інтересу*, адже всі вони мають власну специфічну форму прояву його розуміння (інтересу корпорації, а не окремих осіб), що відкриває перспективу притягнення таких суб'єктів до відповідальності за ПуСКВ.

6. Право з частки (акції) забезпечує *корпоративний контроль* учасника на загальних зборах (обрання чи відкликання членів РД, погодження на вчинення корпорацією певних правочинів тощо), однак, *функція контролю* за управлінням (функціонування комітетів, участь в ухваленні управлінських рішень, оцінка проєктів рішень *ex ante* тощо), реалізується НВД. Управління, у тому числі, обрання головного ВД, голови РД та інших директорів, реалізується РД безпосередньо, тобто, спільно її ВД та НВД.

7. Органи корпорації не є самостійними суб'єктами права, а становлять частину корпорації, дії РД є діями самої корпорації. Керівник (головний ВД або інший ВД, наділений його повноваженнями), не є зовнішнім представником корпорації, він є її внутрішнім елементом та у правовідносинах із третіми особами виступає як сама корпорація *in propria persona*.

8. До корпоративних спорів слід відносити усі спори між членами РД та корпорацією безпосередньо, та спори між суб'єктами КУП (суб'єктами внутрішніх

організаційно-господарських відносин), окрім тих із них, хто не є самостійними суб'єктами права (наприклад, вищий орган).

9. Запропоновано нормативно визнати в Україні комбіновану структуру корпоративного управління для мікро-, малих та середніх корпорацій, з метою не перевантажувати їх надмірною бюрократизацією процесів (формально існуюча НР, формальне наповнення складу РД, щоб хтось із її членів реалізовував функції НВД тощо). Комбінована структура дозволить створювати гібридні механізми, що поєднують найкращі риси ОСКУ та ДСКУ.

10. Запропоновано забезпечити можливість обрання ОСКУ усіма корпораціями в Україні (незалежно від того хто є їхнім учасником, чи у якій сфері господарювання вони діють). Легітимна мета у забезпеченні належного контролю та реального відокремлення участі від контролю, яка, з точки зору законодавця, досягається за допомогою встановлення обов'язку певним корпораціям у формуванні НР, *eodem modo* може бути ефективно досягнута у них же за допомогою встановлення обов'язку у формуванні РД із виконанням вимог щодо мінімальної кількості її незалежних НВД у кількісному та відсотковому вираженні.

11. Запропоновано запровадити альтернативну модель функціонування корпоративних фондів – інвестиційна корпорація (корпоративний фонд самостійного управління), для здійснення управління активами корпоративного фонду без залучення КУА. У інвестиційній корпорації формуватиметься РД як колегіальний орган управління та контролю, що складатиметься винятково із незалежних ВД, незалежних НВД. Як наслідок формулювання пропозиції, запропоновано визначення таких термінів:

- «незалежний ВД» – це фізична особа, що обрана членом РД корпоративного фонду (інвестиційної корпорації), відповідає вимогам щодо незалежності, здійснює функції управління активами корпоративного фонду;

- «інвестиційна корпорація» – це корпоративний інвестиційний фонд самостійного управління, у якому управління активами здійснює колегіальний орган

управління та контролю (РД), сформована винятково із незалежних ВД та незалежних НВД.

12. Запропоновано уніфікувати норми про порядок створення, діяльності та припинення корпорацій у один нормативно-правовий акт з метою усунення їх розпорошення між різними законами, водночас, відмежування корпорацій від партнерств, кооперативів, об'єднань співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ), непідприємницьких товариств тощо, у яких ОСКУ не застосовна, *eodem modo* як і ДСКУ або комбінована структура, адже відсутнє КУП як таке.

13. Запропоновано запровадити у національне право «примусову ОСКУ» у якості альтернативного (відносно примусового поділу) або додаткового (на додачу до дозволу на концентрацію) інструменту антимонопольної політики (структурний засіб). Як наслідок формулювання пропозиції, обґрунтовано необхідність узгодити визначення структурних засобів захисту конкуренції та відображати у ньому не лише класичні форми реорганізації чи примусового відчуження активів, а й інноваційні інструменти забезпечення конкурентного середовища, що не руйнують бізнес-модель корпорації, проте змінюють її внутрішню структуру КУП.

14. РД є колегіальним *адміністративним* органом, а не колегіальним *виконавчим* органом (як це визначається зараз), адже поєднує у собі функції управління та контролю, відтак, запропоновано узгодити використання термінології із європейськими підходами: РД при ОСКУ є адміністративним органом (administrative), а не виконавчим (management), у той час як при ДСКУ управління є колегіальним виконавчим органом (management), НР є наглядовим органом (supervisory).

15. До функцій РД слід відносити управління, контроль, управління ризиками, даними та кібербезпекою. Запропоновано функції РД класифікувати на загальні (реалізуються усіма її членами) та спеціальні (реалізуються або ВД, або НВД). Управління реалізовується ВД, а контроль – НВД. Управління ризиками, даними та кібербезпекою запропоновано відносити до спільної відповідальності усіх директорів, але із розумінням того, що ВД займаються оперативним управлінням ризиками,

даними та кібербезпекою на щоденному рівні, тоді як НВД – стратегічним наглядом і контролем за таким процесом.

16. Господарська компетенція РД має залишковий характер і залежить від обсягу виключної компетенції загальних зборів, відтак, необхідно створювати запобіжники для мінімізації ризиків такого розширення господарської компетенції загальних зборів, що вона ототожнюватиметься із компетенцією РД.

17. Аргументовано необхідність передання питання про виплату дивідендів до компетенції РД з метою захисту прав міноритарних учасників, які отримують право вимагати розгляду відповідного питання на засіданні РД, а самі директори будуть обмежені як фідучіарними обов'язками, так і можливістю їхнього притягнення до відповідальності у разі блокування ухвалення рішень про направлення прибутку на виплату дивідендів.

18. Запропоновано передбачити необхідність затвердження Декларації реагування на кібератаки, що належатиме до компетенції РД, а обов'язок у затвердженні такої Декларації варто покласти на ті корпорації, у яких уже є обов'язковим створення комітетів з питань аудиту, призначень та винагороди. До Декларації реагування на кібератаки включатиметься: 1) опис кіберризиків корпорації та її критичних активів, що можуть зазнати кібератаки; 2) регламент реагування (політика та процедури) – Incident Response Plan; 3) ролі та відповідальні особи; 4) порядок і строки інформування; 5) заходи після кібератаки – Disaster Recovery Plan. Невиконання директорами задекларованих заходів буде самостійною підставою для їхньої відповідальності.

19. Запропоновано запровадити правове регулювання порядку обрання робота-директора (ШІ-директора) до складу РД, утворення самокерованої РД, у якій функції її членів реалізовуватимуться ШІ. Обґрунтовано, що використання блокчейн та смарт-контрактів можуть забезпечити автоматичне дотримання роботом-директором регламенту свого функціонування, який можна закодувати: рішення ухвалюватимуться автономно, але записи про порядок їхнього ухвалення, зміст

рішень, будуть фіксуватись, що полегшить перевірку на дотримання регламенту, також, полегшить аудит. Аргументовано, що нагляд за функціонуванням робота-директора має здійснюватися *незалежним НВД наглядачем*, на якого слід пошити фідучіарні обов'язки. Обґрунтовано необхідність покладення обов'язку відшкодовування шкоди, завданої третім особам внаслідок послуговуванням роботом-директором, на корпорацію, а у межах відповідальності за ПуСКВ слід притягати: розробника та / або ліцензіара програми за виявлені недоліки та дефекти; незалежного НВД наглядача за недбалість чи втручання у роботу ШІ; учасника за ухвалення рішення про обрання ШІ попри відому небезпечність програми або її розробника. Відповідальність має бути застрахована. Як наслідок формулювання пропозиції, запропоновано визначення таких термінів:

- «робот-директор» – це спеціалізоване програмне забезпечення, створене на основі алгоритмів ШІ, яке функціонує з метою самостійної участі в ухваленні рішень (самокерованої) РД без будь-якого зовнішнього впливу, перебуває під наглядом незалежного НВД наглядача;

- «директор» – це фізична особа, обрана до складу РД та наділена повноваженнями реалізовувати її функції управління або контролю, обмежена фідучіарними обов'язками, є суб'єктом відповідальності за ПуСКВ.

- «РД» – це адміністративний орган корпорації, який інтегрує ВД та НВД, у тому числі, незалежних НВД, у єдину організаційну структуру, задля скоординованого управління та одночасного забезпечення реалізації внутрішніх наглядових функцій за діяльністю ВД;

- «самокерована РД» – це адміністративний орган корпорації, який функціонує як цілісна самодостатня скоординована система управління і контролю під наглядом незалежних НВД наглядачів та володіє самостійністю в ухваленні управлінських рішень без будь-якого зовнішнього впливу.

- «незалежний НВД наглядач» – це фізична особа, що обрана членом РД або самокерованої РД, відповідає вимогам щодо незалежності, здійснює функції нагляду за функціонуванням робітників-директорів.

20. Виділено такі ознаки РД: 1) є суб'єктом КУП при ОСКУ із визначеним місцем у структурі органів; 2) діє на підставі статуту та положення про РД; 3) є суб'єктом локальної корпоративної правотворчості (внутрішньої корпоративної нормотворчості); 4) поєднує функції управління та контролю, також, реалізовує управління ризиками, даними та кібербезпекою (визначає політики і здійснює нагляд); 5) поєднує ВД та НВД для їхньої скоординованої діяльності із чітким розмежуванням їхніх повноважень та відповідальності; 6) підзвітна загальним зборам (звіт, обрання, відкликання); 7) відповідальна за забезпечення прозорості КУП (розкриття інформації, врегулювання конфліктів інтересів тощо).

21. Рішення РД може бути актом нормативного характеру (локальний акт), актом ненормативного характеру або правочином. Правова кваліфікація рішення РД визначається його змістом та правовими наслідками, а не формою ухвалення. Така правова кваліфікація впливає на можливість оскарження рішень РД та на обрання належного способу захисту: а) акти ненормативного характеру не підлягають оскарженню взагалі; б) акти нормативного характеру можуть бути оскаржені шляхом подання позову про визнання їх нечинними; в) односторонні правочини можуть бути оскаржені шляхом подання позову про визнання їх недійсними. Правом оскарження рішень РД слід наділяти лише суб'єктів КУП, окрім тих із них, хто не є самостійними суб'єктами права (наприклад, вищий орган)

22. Виокремлено основні та додаткові принципи функціонування РД із таких мотивів: основні характерні для всіх корпорацій, що обрали ОСКУ, вони закладають фундаментальні основи функціонування РД, а додаткові характерні для певних корпорацій, вони спрямовані на підвищення ефективності роботи РД та забезпечення її відкритості. Основними є такі принципи: колегіальності (координованості),

більшості, рівності директорів, регламентації, запобігання конфліктам інтересів, підзвітності. Додатковими є такі принципи: прозорості, належності та компетентності.

23. Формування РД здійснюється із урахуванням трьох критеріїв: 1) розмір (мінімальна оптимальна кількість директорів); 2) незалежність (встановлення мінімальної кількості незалежних НВД у кількісному та відсотковому вираженні); 3) різноманітність (професійна, вікова, гендерна, за географічним походженням тощо). Аргументовано, що вимоги права ЄС щодо різноманітності, у тому числі, гендерної, мають бути поступово імplementовані Україною законодавчо.

24. Поряд із уже наявними способами обрання членів РД (звичайне та кумулятивне голосування) запропоновано передбачити альтернативний спосіб за допомогою механізму кооптації (co-option): вакансії у РД можуть заповнюватися більшістю чинних її членів (або єдиним директором, що залишився), навіть якщо це менше ніж кворум. Кооптовані директори виконують свої повноваження до наступного обрання чи затвердження вищим органом.

25. Корпоративний секретар призначається РД та не може входити до її складу.

26. Обґрунтовано, що фідучіарні обов'язки лояльності та обачності є єдиними для усіх директорів усіх корпорацій (директори завжди фідучіарії), у той же час, антикорупційні вимоги до директорів деяких корпорацій є надбудовою, а не заміною їхньої приватно-правової відповідальності.

27. Запропоновано закріпити необхідність укладання із усіма членами РД винятково цивільно-правових договорів про виконання функцій члена ради директорів, повністю відмовившись від трудових, адже директори не знаходяться у відносинах підпорядкування, характерних для трудового договору, а реалізують функції РД. Аргументовано необхідність передбачити особливі правові наслідки недійсності договорів про виконання функцій члена ради директорів.

28. Голова РД координує роботу РД, забезпечує комунікацію і якість процесів під час її функціонування. Дуальність (поєднання голови РД так головного ВД у одній

особі) слід мінімізувати у великих публічних корпораціях або збалансувати шляхом обрання провідного незалежного директора.

29. Керівником слід вважати лише головного ВД та тих ВД, що наділені його повноваженнями. НВД та ті ВД, які не наділені правом діяти від імені корпорації без довіреності, керівниками не є.

30. Припинення повноважень керівника можливе за власним бажанням; на підставі рішення загальних зборів *ad nutum*; у спеціальних випадках, визначених законом. Одностороннє припинення повноважень керівника за його ініціативою допускається за виняткових підстав, а якщо таке припинення було необґрунтованим і несвоєчасним, корпорація може вимагати додаткове відшкодування, якщо було б розумно очікувати, що він почекає, щоб запобігти подальшій шкоді, завданій корпорації (таке необґрунтоване та несвоєчасне припинення повноважень керівника може розцінюватись як зловживання правом).

31. Обґрунтовано необхідність встановлення лімітів на кількість одночасних посад ВД у банках, фінансових корпораціях, операторах регульованих ринків тощо.

32. Керівник (головний ВД або інший ВД, наділений його повноваженнями), безвідносно наявності чи відсутності обмежень у повноваженнях, визначених статутом, може набувати притаманні (*inherent*) або видимі (*apparent*) повноваження, особливо у ситуаціях, у яких створюється враження наявності повноважень через поведінку самої корпорації, на яку можуть обґрунтовано покладатися треті особи. Запропоновано імплементувати у національне право доктрину *apparent authority* (видимі повноваження), за якої враження про наявність повноважень може виникати незалежно від того, чи існують вони насправді (керівник діє від імені корпорації та справляє враження особи з більшими повноваженнями, ніж це є насправді через статутні обмеження).

33. Термін *звичайна щоденна діяльність* корпорації є лінгвістично та юридично некоректним, тому має бути замінений на термін *звичайна господарська діяльність* корпорації із чіткими критеріями для визначення її умов та принципів провадження.

Аргументовано, що керівник не має право подавати позови від імені корпорації, або ж, укласти від її імені договори про надання правової (правничої) допомоги (це не є звичайною господарською діяльністю корпорації), адже таке належить до компетенції РД.

34. ВД на засіданнях РД вносять пропозиції щодо ухвалення управлінських рішень, в ухваленні яких беруть участь як ВД, так і НВД, останні не є та не будуть у подальшому суб'єктами їхнього виконання. Участь НВД у колегіальному ухваленні рішень РД має подвійну природу: 1) консультативна роль (виявлення проблеми та її аналіз, формулювання цілі, пошук альтернатив); 2) контроль ВД (від попереднього вибору кращої альтернативи до впровадження її як варіант рішення). НВД оцінюють рівень ризиків, апетит до ризиків (*risk appetite*) та толерантність до ризиків під час функціонування РД.

35. Комітети з питань аудиту, призначень та винагороди, які для деяких корпорацій обов'язкові, є основними комітетами, що обумовлюється не правовим підходом, а висновками економістів у дослідженнях агентських проблем (щодо необхідності усунення конфліктів інтересів між директорами та учасниками). Інші комітети, у тому числі, комітет із управління ризиками, який для деяких корпорацій є *eodem modo* обов'язковим, як і основні, вважаються додатковими (спеціалізованими), оскільки їхнє формування обумовлене не стільки агентськими проблемами, скільки системними ризиками у діяльності самої корпорації.

36. Комітети РД не є самостійними органами корпорації, не реалізують власної господарської компетенції, а готують проєкти рішень для їхнього подальшого ухвалення РД, хоча затвердження проєкту рішення РД саме по собі є рішенням комітету. У зв'язку із цим запропоновано вживати термін комітети «формуються» РД, а не «створюються» або «утворюються» для підкреслення їхньої допоміжної ролі у роботі раді. Рішення комітетів РД є актами ненормативного характеру, вони приймаються щодо конкретних питань, не встановлюють загальних правил поведінки для невизначеного кола осіб, підлягають затвердженню або відхиленню РД, не містять

ознак односторонніх правочинів. Відповідно, рішення комітетів РД не підлягають судовому оскарженню взагалі. Сформульовано визначення терміну «*комітет РД*»: допоміжне (внутрішньо-організаційного) утворення, сформоване РД у її межах, що складається, переважно, з її членів, для попереднього опрацювання окремих питань, що належать до її компетенції, здійснення поглибленого аналізу, підготовки проєктів рішень, рекомендацій або висновків у спеціалізованих сферах для їхнього подальшого розгляду та ухвалення РД.

37. Запропоновано передбачити обов'язок формування комітету з управління даними та кібербезпекою у тих корпораціях, у яких уже є обов'язковим формування комітетів з аудиту, призначень та винагороди. Такий додатковий комітет РД розглядатиме та схвалюватиме внутрішні політики інформаційної безпеки, обробки та зберігання даних, управління інцидентами шляхом затвердження плану реагування на інциденти (Incident Response Plan) і плану відновлення (Disaster Recovery Plan), також, Декларацію реагування на кібератаки. До складу такого комітету мають входити винятково незалежні НВД та незалежні НВД наглядачі.

38. Корпоративну відповідальність доцільно розглядати як відповідальність за ПуСКВ, яка, у більшості випадків, має господарсько-правову природу, але, за певних умов, може проявлятися в межах цивільно-правового регулювання. У випадках, коли від притягнення корпорації до цивільно-правової або господарсько-правової відповідальності залежить настання відповідальності її директорів за ПуСКВ, остання може кваліфікуватися як *accessoria*. Субсидіарна відповідальність членів РД у межах притягнення корпорації до цивільно-правової відповідальності перед потерпілим буде *eodem modo* цивільно-правовою (наприклад, субсидіарна цивільно-правова відповідальність керівника банку у межах цивільно-правової відповідальності банку перед вкладником).

39. Запропоновано удосконалити процедуру дискваліфікації директорів, яку доцільно допускати одночасно як корпоративну санкцію (за позовом учасників чи самої корпорації) та публічно-правову санкцію (за рішенням уповноваженого

державою органу в межах пруденційного нагляду). Необхідним кроком є запровадження публічного реєстру дискваліфікованих директорів, функціонал якого має бути сумісним із BRIS (Business Register Interconnection System) – системою взаємодії реєстрів у ЄС, що дозволить автоматично враховувати іноземні дискваліфікації у державах ЄС. Дискваліфікація директорів доповнюватиме відшкодування збитків, похідні позови, субсидіарну відповідальність, а не замінюватиме їх.

40. Запропоновано передбачити можливість притягнення *директора de facto* до відповідальності за ПуСКВ, для чого необхідним є доведення комплексу обставин, які свідчать про його реальне здійснення функцій управління або контролю. По-перше, має бути встановлено, що *директор de facto* є органом корпорації: надає розпорядження, ухвалює управлінські рішення, вчиняє правочини, здійснює інші дії, властиві директору, не маючи такого статусу. По-друге, має бути встановлено, що *директор de facto* здійснює ефективний вплив на діяльність формально обраних директорів, у тому числі, головного ВД, тобто, він має можливість спрямовувати їхню поведінку необхідним йому чином. По-третє, має бути встановлено, що *директор de facto* отримує зиск від здійснення тіньового управління. Щодо доказової бази, то підтвердженням тіньового управління можуть слугувати: показання працівників; показання формально обраних директорів; показання контрагентів; оформлені доручення; службове або ділове листування тощо.

41. Запропоновано раціоналізувати підходи до оцінки умов звичайного підприємницького ризику (business judgment rule) за допомогою економіко-правової формули Хенда (Hand formula), що зробить цю оцінку передбачуваною для сторін спору: $B < P \times L$. Члена РД можна бути притягнути до відповідальності, якщо він не вжив заходів, які були б дешевшими (B) за очікувану шкоду (L), помножену на ймовірність її настання (P).

42. Аргументовано, що у межах відповідальності директорів за ПуСКВ має діяти принцип самостійної відповідальності членів РД: такі активні дії як голос *проти* на

засіданні РД, висловлення належним чином позиції *проти* ухваленого РД рішення, може бути кваліфіковано як дотримання директором своїх фідуціарних обов'язків, але його утримання від голосування кваліфікуватиметься як винна бездіяльність, так само, як відсутність на засіданні РД не означатиме імунітет від відповідальності).

43. Обґрунтовано, що вина директора має розумітись як свобода *ex post facto* (вона може бути встановлена за наявності можливості обирати із кількох варіантів поведінки принаймні один правомірний), отже, сама наявність шкоди не призводить автоматично до відповідальності: аналіз поведінки директора має концентруватись на тому, як (а не що) вирішувала РД (або окремі її члени): чи діяла РД (або окремі її члени) в інтересах корпорації (корпоративний інтерес)? чи діяла РД (або окремі її члени) добросовісно та обачно? чи діяла РД (або окремі її члени) з належним інформуванням? чи діяла РД (або окремі її члени) без конфлікту інтересів?

44. Запропоновано запровадити механізми *Malus* (скасувати не виплачене) та *Clawback* (повернути назад вже виплачене) у політиці винагород директорів як грошове покарання (у вигляді скасування не виплаченої змінної частини винагороди за певний період, або у вигляді встановлення вимоги щодо повернення отриманої змінної частини винагороди за певний період) у разі помилки директора чи керівника, внаслідок чого корпорація зазнала стягнення у межах публічно-правової відповідальності. Така конструкція формуватиме міст між публічним та приватним правом: публічно-правова санкція, накладена на корпорацію, буде зовнішнім індикатором дефекту управління, який у межах відповідальності директора у сфері корпоративних відносин повинен бути досліджений як через дотримання ним фідуціарних обов'язків, так і через наявність критеріїв для застосування механізмів *Malus* та *Clawback*.

II. Висновки щодо модернізації (оновлення) законодавства України про ОСКУ із метою його удосконалення та імплементації положень *acquis communautaire*, обґрунтовані у дисертації, оформлено як проєкт Закону України «Про внесення змін

до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» (додаток А).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Aniraj R. Foss vs. Harbottle (1843). Jus Corpus L. Journal. № 1 (3). 2021. p. 315-233. URL: [<https://www.juscorpus.com/wp-content/uploads/2021/04/35.-Rohan-Aniraj-1.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.
2. Armour J., Eidenmueller H.G.M. Self-Driving Corporations? Harvard Business L. Rev. № 10. 2020. p. 87-116. URL: [https://journals.law.harvard.edu/hblr/wp-content/uploads/sites/87/2020/03/HLB102_crop.pdf]. Date of access: 29.08.2025.
3. Aviram A. Officers' Fiduciary Duties and the Nature of Corporate Organs. University of Illinois Law Review. №. 3. 2013. p. 763-784. URL: [<https://ssrn.com/abstract=2304810>]. Date of access: 29.08.2025.
4. Banerjee A, Nordqvist M, Hellerstedt K. The role of the board chair – A literature review and suggestions for future research. Corporate Governance: An International Review. № 28. 2020. p. 372–405. URL: [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/corg.12350>]. Date of access: 29.08.2025.
5. Bathaee Y. The Artificial Intelligence Black box and the Failure of Intent and Causation. Harvard Journal of Law & Technology. № 31. 2018. p. 899-938. URL: [<https://jolt.law.harvard.edu/assets/articlePDFs/v31/The-Artificial-Intelligence-Black-Box-and-the-Failure-of-Intent-and-Causation-Yavar-Bathaee.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.
6. Berle A. Price of Power Sale of Corporate Control. 50 Cornell Law Rev. № 50. 1965. p. 628-640. URL: [<http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol50/iss4/5>]. Date of access: 29.08.2025.
7. Bebchuk L.A., Hamdani A. Independent Directors and Controlling Shareholders. University of Pennsylvania Law Review. № 6. 2017. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2741738]. Date of access: 04.08.2025.

8. Bird H.L., Locke N. The Corporate Board in an Age of Collaborative Intelligence & Complex Risk. Technology and Corporate Law: How Innovation Shapes Corporate Activity (Edward Elgar Publishing). 2021. 20 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/346132151_The_Corporate_Board_in_an_Age_of_Collaborative_Intelligence_and_Complex_Risk]. Date of access: 29.08.2025.
9. Bishop K.P. Court Poised To Decide Whether Directors Are Agents. 2015. URL: [<https://www.calcorporatelaw.com/2015/08/directors-are-not-agents>]. Date of access: 29.08.2025.
10. Black J., Murray A.D. Regulating AI and Machine Learning: Setting the Regulatory Agenda. European Journal of Law and Technology. № 10 (Issue 3). 2019. 21 p. URL: [<https://www.ejlt.org/index.php/ejlt/article/view/722>]. Date of access: 29.08.2025.
11. Blair M.M. Corporate Personhood and the Corporate Persona. University of Illinois Law Review. № 3. 2013. p. 785-820. URL: [<https://scholarship.law.vanderbilt.edu/faculty-publications/18>]. Date of access: 29.08.2025.
12. Block D. and Gerstner A-M. One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany. Comparative Corporate Governance and Financial Regulation. 2016. 69 c. URL: [https://scholarship.law.upenn.edu/fisch_2016/1/]. Date of access: 29.08.2025.
13. Blockchain Technology in Enhancing Governance Transparency How distributed ledgers improve board-level transparency and accountability: Directors' Institute. 2025. URL: [<https://www.directors-institute.com/post/blockchain-technology-in-enhancing-governance-transparency-how-distributed-ledgers-improve-board-lev>]. Date of access: 29.08.2025.
14. Borchard E.M., Wohl P. The Nationalization of Joint Stock Banking Corporations in Soviet Russia and Its Bearing on Their Legal Status Abroad. University of

- Pennsylvania Law Review and American Law Register. № 5 (75). 1927. p. 385–410. URL: [<https://doi.org/10.2307/3307249>]. Date of access: 29.08.2025.
15. Calkoen W. The One-Tier Board in the Changing and Converging World of Corporate Governance: A comparative study of boards in the UK, the US and the Netherlands. PhD thesis. Erasmus University Rotterdam. 2011. 573 p. URL: [<http://hdl.handle.net/1765/26502>]. Date of access: 29.08.2025.
 16. Cavasola P., Carroli S. Legal guide for company directors and CEOs in Italy. 2024. URL: [<https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-for-directors-of-companies/italy>]. Date of access: 29.08.2025.
 17. Cawston G., Keane A.H. The early chartered companies (1896), A.D. 1296-1858. Franklin B. New York. 1968. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=hul_8EjEhh8C&pg=PA86&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false]. Date of access: 29.08.2025.
 18. Cheffins B.R. The History of Corporate Governance, Oxford handbook of corporate governance. Law Working Paper. № 184/2012. 2012. 38 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=1975404>]. Date of access: 29.08.2025.
 19. Chiu I.H-Y, Lim E. Managing Corporations' Risk in Adopting Artificial Intelligence: A Corporate Responsibility Paradigm. 19 Washington University Global Studies Law Review (forthcoming). 2021. 33 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=3780586>]. Date of access: 29.08.2025.
 20. Cieplak J., Wink S.P., Lambadariou D., Behar D. Wyoming Adopts New Legal Structure for DAOs. 2024. URL: [<https://www.fintechanddigitalassets.com/2024/04/wyoming-adopts-new-legal-structure-for-daos/>]. Date of access: 29.08.2025.
 21. Clarke T., Chanlat J.F. Introduction: A New World Disorder? The Recurring Crises in Anglo-American Corporate Governance and the Increasing Impact on European Economies and Institutions. In European Corporate Governance. Routledge. 2009. p. 17-58. URL:

- [<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203875896-8/introduction-new-world-disorder-recurring-crises-anglo-american-corporate-governance-increasing-impact-european-economies-institutions-thomas-clarke-jean-françois-CHANLAT>]. Date of access: 29.08.2025.
22. Commission Implementing Regulation (EU) 2020/2244 of 17 December 2020 laying down rules for the application of Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council as regards technical specifications and procedures for the system of interconnection of registers / European Union. 2020. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2020/2244/oj/eng]. Date of access: 29.08.2025.
23. Commission Recommendation 2004/913/EC of 14 December 2004 fostering an appropriate regime for the remuneration of directors of listed companiesText with EEA relevance / European Union. 2004. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2004/913/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
24. Commission Recommendation 2005/162/EC of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board (Text with EEA relevance) / European Union. 2005. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2005/162/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
25. Commission Recommendation 2009/385/EC of 30 April 2009 complementing Recommendations 2004/913/EC and 2005/162/EC as regards the regime for the remuneration of directors of listed companies (Text with EEA relevance) / European Union. 2009. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2009/385/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
26. Companies Act 2006. UK Public General Acts / United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. 2006. URL: [<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>]. Date of access: 29.08.2025.

27. Company directors and competition law: OFT Guidance. 2011. 34 p. URL: [\[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74d859ed915d502d6cb73a/oft1340.pdf\]](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74d859ed915d502d6cb73a/oft1340.pdf). Date of access: 29.08.2025.
28. Company Directors Disqualification Act 1986: UK Public General Acts / United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. 1986. URL: [\[https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/46/contents\]](https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/46/contents). Date of access: 29.08.2025.
29. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union - Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union - Protocols - Annexes - Declarations annexed to the Final Act of the Intergovernmental Conference which adopted the Treaty of Lisbon, signed on 13 December 2007 / European Union. 2012. URL: [\[https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj/eng\]](https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj/eng). Date of access: 29.08.2025.
30. Cools S. Europe's Ius Commune on Director Revocability. 8 European Company and Financial Law Review. 2011. p. 199-234. URL: [\[https://ssrn.com/abstract=1761567\]](https://ssrn.com/abstract=1761567). Date of access: 29.08.2025.
31. Corporate Governance Charter: KERNEL HOLDING S.A. / May 22, 2018. URL: [\[https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/11/Kernel-Corporate-Governance-Charter-18.10.2022.pdf\]](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/11/Kernel-Corporate-Governance-Charter-18.10.2022.pdf). Date of access: 29.08.2025.
32. Corporate Governance Guidelines: Apple Inc. / August 17, 2022. URL: [\[https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_downloads/gov_docs/Corporate-Governance-Guidelines.pdf\]](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_downloads/gov_docs/Corporate-Governance-Guidelines.pdf). Date of access: 29.08.2025.
33. Corporate Governance Guidelines: Tesla Motors Inc. / December 28, 2021. URL: [\[https://digitalassets.tesla.com/tesla-contents/image/upload/IR-Corporate-Governance-Guidelines\]](https://digitalassets.tesla.com/tesla-contents/image/upload/IR-Corporate-Governance-Guidelines). Date of access: 29.08.2025.
34. Corporate Governance Principles of JPMorgan Chase & Co. / Effective January 2025. URL: [\[https://www.jpmorganchase.com/about/governance/corporate-governance-principles\]](https://www.jpmorganchase.com/about/governance/corporate-governance-principles). Date of access: 29.08.2025.

35. Corporate Governance Report. HSBC Holdings plc Annual Report and Accounts. 2023. p. 239-316. URL: [<https://www.hsbc.com/who-we-are/esg-and-responsible-business/governance/corporate-governance-codes>]. Date of access: 29.08.2025.
36. Corporate Governance Statement. Ukrproduct Group Limited / December 29, 2023. URL: [<http://ukrproduct.com/en/investor-relations-aim-rule-26/corporate-governance/>]. Date of access: 29.08.2025.
37. Council Regulation (EC) № 2157/2001 of 08.10.2001 on the Statute for a European company (SE) / European Union. 2001. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2001/2157/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
38. Council Regulation (EC) No 1/2003 of 16 December 2002 on the implementation of the rules on competition laid down in Articles 81 and 82 of the Treaty / European Union. 2002. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2003/1/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
39. Dahal R. Salomon v Salomon: Its Impact on Modern Laws on Corporations. 2018. 8 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=3169431>]. Date of access: 29.08.2025.
40. Dalley P.J. Shareholder (and director) fiduciary duties and shareholder activism. Houston business and tax journal. 2008. p. 301-336. URL: [<https://hbtj.org/wp-content/uploads/2021/10/Dalley.pdf>]. Date of access: 04.08.2025.
41. Datwani M., Dochi J., Goo S.H., Seidenfuss K.-U. One-tier, two-tier and hybrid board structures in Hong Kong, Germany and Japan: a governance perspective. The Company Lawyer. Thomson Reuters and Contributors. Issue 10. № 39. 2018. c. 345-348. URL: [https://www.researchgate.net/publication/353356551_One-Tier_Two-Tier_and_Hybrid_Board_Structures_in_Hong_Kong_Germany_and_Japan_A_Governance_Perspective]. Date of access: 29.08.2025.
42. Davies P.L., Hopt K.J. Boards in Europe – Accountability and Convergence. American Journal of Comparative Law. № 61. 2013. 67 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=2212272>]. Date of access: 29.08.2025.

43. Delaware General Corporation Law. 8 DE Code § 216. 2023. URL: [\[https://law.justia.com/codes/delaware/title-8/chapter-1/\]](https://law.justia.com/codes/delaware/title-8/chapter-1/). Date of access: 29.08.2025.
44. Dibadj R. Delaying Corporate Law. Hofstra Law Review. № 34. 2006. p. 469-533, URL: [\[https://ssrn.com/abstract=887209\]](https://ssrn.com/abstract=887209). Date of access: 29.08.2025.
45. Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts / European Union. 2006. URL: [\[https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/43/oj/eng\]](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/43/oj/eng). Date of access: 29.08.2025.
46. Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 on the exercise of certain rights of shareholders in listed companies / European Union. 2007. URL: [\[https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2007/36/oj/eng\]](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2007/36/oj/eng). Date of access: 29.08.2025.
47. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms / European Union. 2013. URL: [\[https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/36/oj/eng\]](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/36/oj/eng). Date of access: 29.08.2025.
48. Directive 2014/56/EU of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 amending Directive 2006/43/EC on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts Text with EEA relevance / European Union. 2014. URL: [\[https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/56/oj/eng\]](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/56/oj/eng). Date of access: 31.07.2025.
49. Directive 2014/65/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 on markets in financial instruments / European Union. 2014. URL: [\[https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/65/oj/eng\]](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/65/oj/eng). Date of access: 29.08.2025.
50. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA

- relevance / European Union. 2014. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
51. Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law (codification) / European Union. 2017. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2017/1132/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
52. Directive (EU) 2019/1151 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 as regards the use of digital tools and processes in company law / European Union. 2019. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1151/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
53. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures (Text with EEA relevance) / European Union. 2022. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
54. Directive (EU) № 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union / European Union. 2022. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
55. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities / European Union. 2022. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
56. Directive (EU) 2024/2853 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on liability for defective products / European Union. 2024. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2853/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
57. Dobak M., Steger T. Corporate governance in Central and Eastern Europe: An introductory review. Journal for East European Management Studies (8). 2003. №

3. p. 223-235. URL: [<https://hdl.handle.net/10419/90365>]. Date of access: 29.08.2025.
58. Draft guide on governance and risk culture: European Central Bank. 2024. 65 p. URL: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/legal-framework/public-consultations/pdf/ssm.pubcon202407_draftguide.en.pdf]. Date of access: 29.08.2025.
59. Eroglu M., Kaya M.K. Impact of Artificial Intelligence on Corporate Board Diversity Policies and Regulations. European Business Organization Law Review. 2022. № 23. p. 541–572. URL: [<https://link.springer.com/article/10.1007/s40804-022-00251-5>]. Date of access: 29.08.2025.
60. European Parliament resolution of 16 February 2017 with recommendations to the Commission on Civil Law Rules on Robotics (2015/2103(INL)) / European Union. 2017. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2018_252_R_0026]. Date of access: 29.08.2025.
61. FAQ Law of 17 December 2010. CSSF. № 22. 2025. p. 43. URL: [https://www.cssf.lu/wp-content/uploads/FAQ_Law_17_December_2010.pdf]. Date of access: 29.08.2025.
62. Felin T., Powell T.C. Designing Organizations for Dynamic Capabilities. California Management Review, Forthcoming. 2015. 31 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=2670362>]. Date of access: 29.08.2025.
63. G20 / OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. Paris. 2023. 51 p. URL: [<https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>]. Date of access: 29.08.2025.
64. Gabrielsson J., Huse M., Minichilli A. Understanding the Leadership Role of the Board Chairperson Through a Team Production Approach. International Journal of Leadership Studies. № 3 (1). 2007. p. 21-39. URL: [https://www.researchgate.net/publication/230690276_Understanding_the_Leadership_Role_of_the_Board_Chairperson_through_a_Team_Production_Approach]. Date of access: 29.08.2025.

65. Gevurtz F.A. Corporate Rulers and Their Councils: Are Directors Becket or Cromwell When Dealing With Controlling Shareholders? University of the Pacific. McGeorge School of Law. 2023. 57 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=4613022>]. Date of access: 29.08.2025.
66. Gevurtz F.A. The Business Judgment Rule: Meaningless Verbiage or Misguided Notion? Southern California Law Review. № 67 (287) 1994. p. 287-337. URL: [<https://scholarlycommons.pacific.edu/facultyarticles/174/>]. Date of access: 29.08.2025.
67. Gevurtz F.A. The European Origins and the Spread of the Corporate Board of Directors. Stetson Law Review. Vol. XXXIII (2004). 2004. p. 925-954. URL: [<https://stetsonlawreview.org/wp-content/uploads/2022/03/33.3.3.Gevurtz.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.
68. Gevurtz F.A. The Function of «Dysfunctional» Boards. University of Cincinnati law review. № 77. 2008. p. 391-403. URL: [<https://core.ac.uk/download/pdf/303865798.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.
69. Gevurtz F.A. The Historical and Political Origins of the Corporate Board of Directors. Hofstra Law Review. № 33 (1). 2004. p. 89-173. URL: [<https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlr/vol33/iss1/3/>]. Date of access: 29.08.2025.
70. Ghezzi F., Malberti C. Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law. Bocconi Legal Studies Research Paper. №. 15. 2007. 69 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=960133>]. Date of access: 29.08.2025.
71. Goebel R.J. The authority of the president over corporate litigation: a study in inherent agency. St. John's Law Review. Vol. 37. 1962. p. 29-93. URL: [https://ir.lawnet.fordham.edu/faculty_scholarship/259/]. Date of access: 29.08.2025.

72. Going Digital Guide to Data Governance Policy Making. OECD. OECD Publishing. Paris. 2022. 68 p. URL: [<https://doi.org/10.1787/40d53904-en>]. Date of access: 29.08.2025.
73. Google Фінанси. URL: [<https://www.google.com/finance>]. Дата доступу: 29.08.2025.
74. Gregg A., Nafziger S. Capital structure and corporate performance in late Imperial Russia. *European Review of Economic History*. 2019. № 4 (23). p. 446–481. URL: [<https://doi.org/10.1093/ereh/hey020>]. Date of access: 29.08.2025.
75. Guidance: Effect of a disqualification. The Insolvency Service / United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. 2025. URL: [<https://www.gov.uk/government/publications/corporate-insolvency-effect-of-a-disqualification-order/effect-of-a-disqualification>]. Date of access: 29.08.2025.
76. Gunetilleke H.W. Role of non-executive directors in corporate governance in the context of the codes on corporate governance. PhD thesis. University of Greenwich. 2009. 336 p. URL: [<https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/6498/>]. Date of access: 29.08.2025.
77. Gunetilleke. H.W. Role of non-executive directors in implementing non-regulatory codes on corporate governance in SMEs listed in the alternative investment market in the UK: A content analysis. *Corporate Ownership and Control*. № 13 (1) 2015. p. 220-236. URL: [https://www.researchgate.net/publication/282919799_Role_of_non-executive_directors_in_implementing_non-regulatory_codes_on_corporate_governance_in_SMEs_listed_in_the_alternative_investment_market_in_the_UK_A_content_analysis]. Date of access: 29.08.2025.
78. Gupta A. Artificial intelligence (AI) and directorial decision making. *Corporate Governance Insight*. 2024. № 1 (6). p. 80-89. URL: [<https://grfcg.in/papers/volume-6/issue-1/artificial-intelligence-ai-and-directorial-decision-making/>]. Date of access: 29.08.2025.

79. Huebner M., McCullough H. The Fiduciary Duties of Directors of Troubled U.S. Companies: Emerging Clarity. The International Comparative Legal Guide to Corporate Recovery and Insolvency. 2008. p. 6-10. URL: [<https://www.dwt.com/-/media/files/publications/2008/01/the-fiduciary-duties-of-directors-of-troubled-us-c/files/the-fiduciary-duties-of-directors-of-troubled-u-s/fileattachment/the-fiduciary-duties-of-directors-of-troubled-u-s.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.
80. ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. Published (Edition 3, 2022). URL: [<https://www.iso.org/standard/27001>]. Date of access: 29.08.2025.
81. Jackson D. The Role of the Company Secretary. The Business Case for Corporate Governance. Cambridge University Press. 2008. p. 67-80. URL: [<https://resolve.cambridge.org/core/books/abs/business-case-for-corporate-governance/role-of-the-company-secretary/236952886E9C764AC8E77AE8561E4FB1>]. Date of access: 29.08.2025.
82. Jezak J. Corporate Governance in Developing Countries: Finding the Balance between Global Standards and Local Context – The Case of Poland. International Journal of Trade, Economics and Finance. № 4 (5). 2014. p. 374-378. URL: [<https://www.ijtef.com/papers/401-A10021.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.
83. Kersten H., Rietveld S. Corporate Governance and Directors' Duties in the Netherlands: Overview. Stibbe NV. 2024. 23 p. URL: [<https://www.stibbe.com/publications-and-insights/corporate-governance-and-directors-duties-in-the-netherlands-overview-0>]. Date of access: 29.08.2025.
84. Kolbjornsrud V., Amico R., Thomas R.J. Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers. Strategy & Leadership. 2017. № 1 (45), p. 37-43. URL: [<https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0085>]. Date of access: 29.08.2025.
85. Licht A.N. State Intervention in Corporate Governance: National Interest and Board Composition. Theoretical Inquiries in Law. 2012. 23 p. URL: [<https://ssrn.com/abstract=1925706>]. Date of access: 29.08.2025.

86. Lovins N.P. Corporate Officer and Director Authority: The Parameters Corporate Officer and Director Authority: The Parameters. Suffolk Journal of Trial and Appellate Advocacy Suffolk Journal of Trial and Appellate Advocacy. № 1 (Vol. 6). p. 1-6. URL: [\[https://dc.suffolk.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=jtaa-suffolk\]](https://dc.suffolk.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=jtaa-suffolk). Date of access: 29.08.2025.
87. Luxembourg investment fund managers: regulatory clarifications as to approval and organisation requirements. Loyens&Loeff. 2018. URL: [\[https://www.loyensloeff.com/insights/news--events/news/luxembourg-investment-fund-managers-regulatory-clarifications-as-to-approval-and-organisation-requirements\]](https://www.loyensloeff.com/insights/news--events/news/luxembourg-investment-fund-managers-regulatory-clarifications-as-to-approval-and-organisation-requirements). Date of access: 29.08.2025.
88. Macesich G. Issues in Money and Banking. Greenwood Publishing Group. 2000. 147 p. URL: [\[https://books.google.com.ua/books/about/Issues_in_Money_and_Banking.html?id=k1OYMZ8OzMUC&redir_esc=y\]](https://books.google.com.ua/books/about/Issues_in_Money_and_Banking.html?id=k1OYMZ8OzMUC&redir_esc=y). Date of access: 29.08.2025.
89. McGaughey R.J. Oregon Corporate Law Handbook. 2018. URL: [\[https://www.chenowethlaw.com/oregon-corporate-law-handbook/\]](https://www.chenowethlaw.com/oregon-corporate-law-handbook/). Date of access: 29.08.2025.
90. Meier K., Spichiger R. The EU AI Act: What it means for your business. EY Switzerland. 2024. URL: [\[https://www.ey.com/en_ch/insights/forensic-integrity-services/the-eu-ai-act-what-it-means-for-your-business\]](https://www.ey.com/en_ch/insights/forensic-integrity-services/the-eu-ai-act-what-it-means-for-your-business). Date of access: 29.08.2025.
91. Model Business Corporation Act. American Bar Association. 2025. 419 p. URL: [\[https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/business_law/corplaws/mbca-202504.pdf\]](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/business_law/corplaws/mbca-202504.pdf). Date of access: 04.08.2025.
92. Molano-Leon R. The roles of the board of directors: the unresolved riddle. Vniversitas. 2011. № 122. p. 541-602. URL: [\[https://www.researchgate.net/publication/262754118 THE ROLES OF THE B](https://www.researchgate.net/publication/262754118_THE_ROLES_OF_THE_B)

OARD_OF_DIRECTORS_THE_UNRESOLVED_RIDDLE]. Date of access: 29.08.2025.

93. Montrose J.L. The Basis of the Power of an Agent in Cases of Actual and Apparent Authority. The Canadian Bar Review. № 10 (Vol. 16). 1938. p. 757-791. URL: [<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/canbarev16&div=70&id=&page=>]. Date of access: 29.08.2025.
94. Moon W.J. Transnational Corporate Law Litigation. Duke Law Journal. № 4 (74). 2025. p. 901-960. URL: [<https://ssrn.com/abstract=4734519>]. Date of access: 29.08.2025.
95. Muchlinski P. The Development of German Corporate Law Until 1990: An Historical Reappraisal. German Law Journal. 2013. № 14 (2). p. 339-379. URL: [<https://doi.org/10.1017/S2071832200001838>]. Date of access: 29.08.2025.
96. Muthia S.D., Sendrawan T. Artificial Intelligence as a Director of a Limited Liability Company from a Legal Perspective. Asian Journal of Engineering, Social and Health. 2024. № 12 (Vol 3). p. 2777-2786. URL: [<https://doi.org/10.46799/ajesh.v3i12.470>]. Date of access: 29.08.2025.
97. Nwafor, A.O. Enforcement of corporate rights—the rule in Foss v Harbottle: Dead or alive. Corporate Board: role, duties and composition № 12 (1). 2016. p. 6-14. [<https://pdfs.semanticscholar.org/a218/49a9956ecd515f10e5d874f7ba2488dc5f43.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.
98. Ogunbajo A., Abidola A.Q., Taiwo I., Adediran O.F., Agbo-Adediran I. How blockchain-enabled smart contracts and artificial intelligence are reshaping corporate governance frameworks in fintech and logistics industries. World Journal of Advanced Research and Reviews. 2025. № 25 (02). p. 50-59. URL: [<https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0333>]. Date of access: 29.08.2025.
99. Okabe M. Corporate Governance in Japan: Evolution, Policy Measures, and Future Issues. Codes of Good Governance Around the World (Chapter 20). 2009. 39 p. URL: [<https://okabem.com/pdf/A20.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.

100. Ouabouch B., Yahyaoui T. Artificial intelligence and corporate governance: A review of recent literature. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*. 2025. № 1 (4). p. 52-66. URL: [<https://zenodo.org/records/14731346>]. Date of access: 29.08.2025.
101. Pargendler M. The Corporate Governance Obsession. *Journal of Corporation Law*. № 2 (Vol 42). 2016. p. 359-402 URL: [<https://ssrn.com/abstract=2491088>]. Date of access: 29.08.2025.
102. Pargendler M. The New Corporate Law of Corporate Groups. *Law Working Paper*. № 702 / 2023. 2024. p. 339-402. URL: [http://ssrn.com/abstract_id=4412997]. Date of access: 29.08.2025.
103. Regulation (EU) № 537/2014 of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities / European Union. 2014. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/537/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
104. Regulation (EU) No 909/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on improving securities settlement in the European Union and on central securities depositories / European Union. 2017. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/909/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
105. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data / European Union. 2016. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
106. Regulation (EU) 2017/1131 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 on money market funds / European Union. 2017. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/1131/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
107. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector /

- European Union. 2022. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
108. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence / European Union. 2024. URL: [<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>]. Date of access: 29.08.2025.
109. Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSCs) (English). Washington D.C.: World Bank Group. 2008. URL: [<http://documents.worldbank.org/curated/en/822181468321862431/Reports-on-the-Observance-of-Standards-and-Codes-ROSCs>]. Date of access: 29.08.2025.
110. Risk Appetite Statement: The European Bank for Reconstruction and Development. 31 p. URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/strategies-and-policies/risk-appetite-statement/Risk-Appetite-Statement-2024.pdf]. Date of access: 29.08.2025.
111. Roe M.J. Some Differences in Corporate Structure in Germany, Japan, and the United States. The Yale Law Journal. 1993. p. 1927-2004. URL: [<https://openyls.law.yale.edu/handle/20.500.13051/8775?show=full>]. Date of access: 29.08.2025.
112. Röhrborn S. Careless action can result in claims for damages. Littler. 2021. URL: [<https://littler.de/en/news-analysis/blog/resignation-from-office-and-termination-of-contract-untimely>]. Date of access: 29.08.2025.
113. Rushton K. The role of the Chairman. The Business Case for Corporate Governance. Cambridge University Press. 2008. p. 29-49. URL: [<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/61408/1/Ken%20Rushton%20.pdf>]. Date of access: 29.08.2025.

114. Russian-American Company. Encyclopedia Britannica. 2018. URL: [\[https://www.britannica.com/topic/Russian-American-Company\]](https://www.britannica.com/topic/Russian-American-Company). Date of access: 29.08.2025.
115. Schauer F., Spellman B.A. Analogy, Expertise, and Experience. The University of Chicago Law Review. № 84 (249). 2017. p. 249-268. URL: [\[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3064100\]](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3064100). Date of access: 29.08.2025.
116. Schillig M. New Technologies, Corporate Governance and Culture. 2025. 31 p. URL: [\[https://ssrn.com/abstract=5099547\]](https://ssrn.com/abstract=5099547). Date of access: 29.08.2025.
117. Segrestin B., Hatchuel A., Levillain K. When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose. Journal of Business Ethics. 2021 (171). p. 1–13. URL: [\[https://doi.org/10.1007/s10551-020-04439-y\]](https://doi.org/10.1007/s10551-020-04439-y). Date of access: 29.08.2025.
118. Skubis I., Wodarski K. Humanoid robots in managerial positions – decision-making process and human oversight. Scientific papers of Silesian University of technology organization and management. 2023. № 189. p. 573-596. [\[https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/02/189-Skubis-Wodarski.pdf\]](https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/02/189-Skubis-Wodarski.pdf). Date of access: 29.08.2025.
119. Sunusi A., Shaba Y. The Role of Independent Non-Executive Directors: A Review. SSRN Electronic Journal. № 6 (1). 2016. p. 178-184. URL: [\[https://www.researchgate.net/publication/377543659_The_Role_of_Independent_Non-Executive_Directors_A_Review\]](https://www.researchgate.net/publication/377543659_The_Role_of_Independent_Non-Executive_Directors_A_Review). Date of access: 29.08.2025.
120. Terms of reference board of directors: BP p.l.c. / Effective 01 January, 2025. URL: [\[https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/who-we-are/corporate-governance/bp-board-of-directors-terms-of-reference-2025.pdf\]](https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/who-we-are/corporate-governance/bp-board-of-directors-terms-of-reference-2025.pdf). Date of access: 29.08.2025.

121. The NIS 2 Directive | Board Training. 2022. URL: [https://www.nis-2-directive.com/NIS_2_Directive_Board_of_Directors_Training.html]. Date of access: 29.08.2025.
122. The role of board-level committees in corporate governance: OECD Corporate Governance Working Papers / 15 September 2022. 41 p. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/the-role-of-board-level-committees-in-corporate-governance_8a97a3f6-en.html]. Date of access: 29.08.2025.
123. Thuy-Nga T. Vo. To Be or Not to Be Both CEO and Board Chair. Faculty Scholarship. Mitchell Hamline School of Law. № 184. 2010. p. 65-129. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1755233]. Date of access: 29.08.2025.
124. Van de Looverbosch M. Real seat theory V Incorporation theory: The Belgian Case for Reform. International Company and Commercial Law Review. № 28 (1). 2017. 15 p.
125. Weinstein G., Richter P., Epstein S., Frank F. Chancery Court Addresses Board Responsibility Under Caremark for Cybersecurity Risk. 2022. URL: [<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/17/chancery-court-addresses-board-responsibility-under-caremark-for-cybersecurity-risk/>]. Date of access: 29.08.2025.
126. Wells H. The Birth of Corporate Governance. Seattle University Law Review (33). 2010. №4. p. 1247-1292. URL: [<https://ssrn.com/abstract=1581478>]. Date of access: 29.08.2025.
127. West I., Hamilton D. Shadow directors - a wider definition 1. CMS Law-Now. 2000. URL: [<https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2000/02/shadow-directors-a-wider-definition-1>]. Date of access: 29.08.2025.
128. White E.N., Bodenhorn H. The evolution of bank boards of directors in New York, 1840-1950. Working Paper. Rutgers University. Department of Economics. New Brunswick / NJ. № 2014-04. 2014. 43 p. URL: [<https://hdl.handle.net/10419/123815>]. Date of access: 29.08.2025.

129. Wigglemuse. Structure of Numerai. 2021. URL: [\[https://docs.numer.ai/community/community-built-products/numerai-structure\]](https://docs.numer.ai/community/community-built-products/numerai-structure). Date of access: 29.08.2025.
130. Xue H. Legal Regulation of Artificial Intelligence Directors under the Background of the Revision of China's New Company Law. Proceedings of the 3rd International Conference on International Law and Legal Policy. 2024. p. 46-52. URL: [\[https://doi.org/10.54254/2753-7048/57/20240095\]](https://doi.org/10.54254/2753-7048/57/20240095). Date of access: 29.08.2025.
131. Yasin F.M., Nelson S.P. Audit committee and internal audit: implications on audit quality. International Journal of Economics, Management and Accounting. № 2. 2012. p. 187-218. URL: [\[https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2369006\]](https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2369006). Date of access: 29.08.2025.
132. Yijing Jiang. Board meetings and the information gap between managers and independent directors. Dissertation. Boston University. 2021. 70 p. URL: [\[https://hdl.handle.net/2144/43115\]](https://hdl.handle.net/2144/43115). Date of access: 29.08.2025.
133. Yoshimura Norihisa, Sone Hidekazu. Observations of Kongo- Gumi' s Corporate Creed: Research on the Corporate Creed Observed in the Living Company in Japan. Law Review. № 10. 2006. p. 143-152;
134. Zhang Y. Artificial Intelligence Intervention in Corporate Governance: Directors' Fiduciary Duties. Dean&Francis. Interdisciplinary Humanities and Communication Studies. 2024. № 1 (7). 5 p. URL: [\[https://www.deanfrancispress.com/index.php/hc/article/view/756\]](https://www.deanfrancispress.com/index.php/hc/article/view/756). Date of access: 29.08.2025
135. Zhao J. The “No Reflective Loss” Principle: Towards to the “Priority Rule”. ICPAHD 2023 / SHS Web of Conf. Volume 183. 2024. 7 p. URL: [\[https://doi.org/10.1051/shsconf/202418302001\]](https://doi.org/10.1051/shsconf/202418302001). Date of access: 29.08.2025.

136. Ziniuk M., Dyeyeva N., Bogatyrova K. Melnychenko S., Fayvishenko D., Shevchun M. Digital transformation of corporate governance (Цифрова трансформація корпоративного управління). Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 46 (Том 5). р. 300-310. URL: [<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3807>]. Date of access: 29.08.2025.
137. 10 pitfalls when hiring and firing a Managing Director in Germany. International employment series. 2024. URL: [<https://www.taylorwessing.com/en/insights-and-events/insights/2024/08/10-pitfalls-hiring-and-firing-managing-director>]. Date of access: 04.08.2025.
138. Аветисян М.Р. Організаційно-правова форма господарювання. Дисертація на здобуття ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця. 2019. 199 с.
139. Акіменко Ю.Ю. Особливості цивільно-правового статусу господарського товариства однієї особи (на прикладі законодавства України та ФРН). Дисертація на здобуття ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2011. 249 с.
140. Артеменко С.В. Цивільно-правові проблеми управління акціонерним товариством. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Інститут держави і права ім. В.М. Корецького Національної академії наук України. Київ. 2003. 193 с.
141. Бабецька І.Я. Здійснення та захист переважних прав в корпоративних правовідносинах. Дисертація на здобуття ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ. 2014. 218 с.
142. Бабецька І.Я., Вівчарук Д.П. Охорона інтересів учасників підприємницьких товариств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. № 43. 2020. с. 121-124.

143. Бакалінська О.О. Захист економічної конкуренції: організаційно-правові засади державного управління. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.07. Київський національний торгово-економічний університет. Київ. 2003. 210 с.
144. Баранова А.О. Аудит: навчальний посібник / А. О. Баранова, Т. А. Наумова, А.І. Кашперська. Харків. ХДУХТ. 2017. 246 с.
145. Батрин С.В. Корпоративні правовідносини у господарському праві. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва Національної академії правових наук України. Київ. 2012. 203 с.
146. Батрин С.В. «Кристалізація» корпоративних правовідносин: межі, тривалість існування та суб'єктний склад. Актуальні проблеми політики. Одеська національна юридична академія. Одеса. Фенікс. № 38. 2009. с. 537-546.
147. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних товариств. Управління персоналом. Україна: Аспекти праці. № 1. 2012. с. 27-31.
148. Безух О.В. Теоретичні проблеми правового регулювання відносин економічної конкуренції. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака Національної академії правових наук України. Київ. 2014. 405 с.
149. Бейцун І.В. Об'єднання юридичних осіб в цивільному праві: порівняльно-правовий аналіз. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2006. 163 с.

150. Беяневич О.А. Спiрнi питання солiдарної вiдповiдальностi посадових осiб акцiонерного товариства за збитки, завданi товариству. Право України. № 6. 2021. с. 78-96.
151. Беяневич О.А., Мягкий А.В. Корпоративне управлiння за законодавством України: теоретико-прикладнi проблеми. Монографiя. Науково-дослiдний iнститут приватного права i пiдприємництва iменi академіка Ф. Г. Бурчака. Нацiональна академія правових наук України. Київ. 2017. 320 с.
152. Бiгняк О.В. Цивiльно-правовий захист корпоративних прав в Україні. Дисертацiя на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.03. Нацiональний унiверситет «Одеська юридична академія». Одеса. 2018. 474 с.
153. Блаженко Т.В. Правовий статус незалежного члена (незалежного невиконавчого директора) наглядової ради (ради директорiв) в акцiонерному товариствi. Дисертацiя на здобуття ступеня доктора фiлософiї за спецiальностю 081 Право. Прикарпатський нацiональний унiверситет iменi Василя Стефаника. Iвано-Франкiвськ. 2025. 223 с.
154. Блаженко Т. Участь незалежного члена наглядової ради (ради директорiв) в корпоративному управлiннi: порiвняльно-правове дослiдження. Електронне наукове видання «Аналiтично-порiвняльне правознавство». № 1. 2025. с. 301-305.
155. Блюмхардт О. Органи акцiонерного товариства (порiвняльно-правове дослiдження). Автореферат дисертацiї на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Київський нацiональний унiверситет iменi Тараса Шевченка. Київ. 2002. 15 с.
156. Богущ М.К. Захист прав та iнтересiв суб'єктiв корпоративних правовiдносин. Дисертацiя на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Київський нацiональний унiверситет iменi Тараса Шевченка. Київ. 2018. 240 с.

157. Бондаренко К.В. Адміністративна відповідальність за порушення антимонопольного законодавства України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.07. Одеська національна юридична академія. Одеса. 2010. 222 с.
158. Борисова В.І. До проблем створення юридичних осіб. Вісник Академії правових наук України. Харків: Право № 2 (29). 2002. с. 79-88.
159. Борисова В.І. Корпорація – організаційно-правова форма корпоративних відносин. Право та інновації. № 4 (12). 2015. с. 9-16.
160. Борисова В. Питання управління юридичними особами і їх вирішення за чинним законодавством України. Право України. 2009. № 5 с. 113-120.
161. Борсук Н.Я. Адміністративний примус у сфері захисту економічної конкуренції. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.07. Державний науково-дослідний інститут Міністерства внутрішніх справ України. Київ. 2012. 204 с.
162. Борцевич П.С. Правова трансформація корпоративного управління в акціонерних товариствах. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 5. 2023. с. 262-266.
163. Бровченко Т.І. Установчі документи юридичних осіб за законодавством України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків. 2015. 230 с.
164. Бурносенкова І.А. Відповідальність учасників господарських товариств за законодавством України та деяких зарубіжних країн. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03 Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2021. 200 с.
165. Бутрин Н.С. Правочин як підстава виникнення та припинення корпоративних прав. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата

- юридичних наук: 12.00.03. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ. 2014. 207 с.
166. Бутрин-Бока Н.С. Юридична особа корпоративного типу (корпорація) – учасник корпоративних відносин. Право і суспільство. № 5-2 (частина 3). 2015. с. 61-67.
167. Васильєв Є.О. Відновлення акціонерного підприємництва в УРСР у період НЕП. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 6. с. 20-24.
168. Васильєв Є.О. Об'єкти цивільних правовідносин в УРСР у період нової економічної політики. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. № 6. с. 14-19.
169. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи: правове становище. Монографія. Київ: Знання. 1998. 309 с.
170. Віхров О.П. Організаційно-господарські правовідносини. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. Київ. 521 с.
171. Галіян І.М. Захист корпоративних прав учасників господарських товариств: цивільно-правові аспекти. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Спеціальність 081. Право. Київ. 2020. 264 с.
172. Гарагонич О.В. Господарська правосуб'єктність акціонерних товариств: проблеми теорії і практики: Монографія. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. Київ, видавничий дім «АртЕк». 2019. 406 с.
173. Гарагонич О.В. Господарська правосуб'єктність акціонерних товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України». Київ. 2020. 466 с.
174. Гарагонич О.В. До питання про сутність господарської правоздатності. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 4. 2022. с. 132-136.

175. Гарагонич О.В. Загальні збори у системі корпоративного управління акціонерного товариства. Економіко-правові дослідження в ХХІ столітті: загальні проблеми господарського права на сучасному етапі розвитку суспільства: матеріали Десятої міжнародної науково-практичної інтернет конференції (м. Донецьк, 21-30 вересня 2012). наук. ред. Мамутов В.К. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. Донецьк. Ноулідж. 2013. с. 59-71.
176. Гарагонич О.В. Звільнення директора і припинення повноважень одноосібного виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю: проблеми правозастосування. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 3. 2023. с. 155-163.
177. Гарагонич О. В. Історико-правові передумови формування господарської правосуб'єктності акціонерних товариств. Підприємництво, господарство і право. 2014. № 11. с. 48-54.
178. Гарагонич О.В. Конфлікт інтересів акціонерів і акціонерного товариства. Часопис цивільного і кримінального судочинства. 2016. № 2. с. 121-135.
179. Гарагонич О.В. Корпоративна природа правовідносин між акціонерним товариством і суб'єктами, які виконують функції його органів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». №42. 2017. с. 109-114.
180. Гарагонич О.В. Поняття та ознаки органів акціонерного товариства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2016. № 41 (1). с. 148-153.
181. Гарагонич О.В. Поняття та принципи корпоративного управління. Порівняльно-аналітичне право. № 3-2. 2013. с. 158-160.
182. Гарагонич О.В. Правова природа корпоративних відносин між акціонерами та акціонерним товариством. Часопис цивільного і кримінального судочинства. № 3 (30). с. 130-141.

183. Гарагонич О.В. Реалізація господарської компетенції акціонерних товариств через систему актів органів акціонерних товариств. Вісник Академії адвокатури України. Том 14. № 2 (39). 2017. с. 16-28.
184. Гарагонич О.В. Реалізація господарської правосуб'єктності акціонерних товариств у сфері виробничо-господарських відносин. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. № 45 (Том 1). с. 116-122.
185. Гарагонич О.В. Реалізація господарської компетенції акціонерних товариств через систему уповноважених органів. Порівняльно-аналітичне право. № 5. 2016. с. 127-131.
186. Гарагонич О.В. Суб'єкти корпоративних відносин: теоретико-правові аспекти. Право України. №6. 2021. с. 26-45.
187. Гарагонич О.В., Дорошенко Л.М., Кологойда О.В., Пожоджук Т.Б. Корпоративне право: підручник. Київ. Юрінком Інтер. 2025. 668 с.
188. Гевко В.В. Порухення, невизнання або оспорювання суб'єктивних корпоративних прав та інтересів. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 081 – Право. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака. Національна академія правових наук України. Київ. 2023. 275 с.
189. Гейнц Р.М. Корпоративний секретар як суб'єкт фідучіарних обов'язків. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. Збірник наукових статей. 2023. №53. с. 2.19-2.26.
190. Глусь Н.С. Корпорації та корпоративне право: поняття, основні ознаки та особливості захисту. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2000. 15 с.
191. Головатенко О.В. Правове регулювання відносин власності в акціонерних відносинах. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних

- наук: 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2011. 182 с.
192. Гончаренко О. Корпоративний акт як засіб саморегулювання господарської діяльності. Підприємництво, господарство і право. № 7. 2019. с. 35-39.
 193. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. № 436-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18-22. ст. 144.
 194. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 06.11.1991р. № 1798-XII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 6. ст.56.
 195. Гринишин Х.М. Значні правочини господарських товариств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Спеціальність 081 – Право. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2024. 254 с.
 196. Гринишин Х.М. Правочини акціонерного товариства, що не підпадають під ознаки значних правочинів. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. № 76 (частина 1). 2023. с. 158-163.
 197. Гришина І.І. Цивільно-правова відповідальність учасників акціонерних правовідносин. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2015. 202 с.
 198. Грудницький В.М. Правовий захист суб'єктів господарювання від зловживання монопольним (домінуючим) становищем. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. Київ. 2015. 222 с.
 199. Гусаров С.М. Правозастосування в сфері законодавчої та нормотворчої діяльності. Право.ua. 2015. № 3. с. 35-42.

200. Давидюк Т.В. Правове регулювання представництва у корпоративних відносинах: цивільно-правовий аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2017. 204 с.
201. Даниленко Є.М. Цивільно-правове регулювання викупу акцій акціонерним товариством в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака Національної академії правових наук України. Київ. 2015. 220 с.
202. Данилюк М.Б. Цивільна правосуб'єктність корпоративних інвестиційних фондів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. № 17 (Том 2). 2015. с. 39-42.
203. Дем'яненко Т.І. Сутнісні характеристики корпоративного управління. Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (08 листопада 2024р.). Державний біотехнологічний університет. Харків: ДБТУ. 2024. с. 335-337.
204. Денисенко К.В. Корпоративні майнові відносини закритих акціонерних товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Одеська національна юридична академія. Одеса. 2010. 197 с.
205. Дерев'янка Д.С. Охорона та захист корпоративних прав нотаріусом за цивільним законодавством України. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі права. 081 «Право». Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 195 с.
206. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова Кабінету Міністрів України №

- 142 від 10.03.2017р. URL: [<https://ips.ligazakon.net/document/KP170142?an=1>].
Дата доступу: 29.08.2025р.
207. Джуринський В.О. Правове становище господарських об'єднань в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва Академії правових наук України. Київ. 2009. 230 с.
 208. Дзера Ю.М. Держава як учасник цивільних правовідносин. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2011. Київ. 223 с.
 209. Довгерт А. Рекодифікація цивільного кодексу України: основні чинники і передумови для старту. Право України. № 1. 2019. с. 27-41.
 210. Довгерт А.С. Юридична аналогія в Цивільному кодексі та судовій практиці України. Приватне право. № 1. 2013. с. 159-165.
 211. Договір про заснування Європейської Спільноти (Договір про заснування Європейського економічного співтовариства) (консолідована версія станом на 1 січня 2005 року). Видавники: Європейське економічне співтовариство (ЄЕС), Європейське співтовариство (ЄС). 1957. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/994_017]. Дата доступу: 29.08.2025р.
 212. Дорошенко Л.М. Договори в корпоративному праві. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова Національної академії наук України. Київ. 2023. 583 с.
 213. Дорошенко Л.М. Свобода договору в корпоративному праві та її обмеження. Право України. № 1. 2023. с. 99-121.
 214. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Національний стандарт від 29.11.2018р. ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». 16 с.

215. Жигалкін І.П. До визначення правового статусу керівника юридичної особи як її органу і як працівника. Вісник Національної академії правових наук України. 2014. № 4. с. 105-113.
216. Жигалкін І.П. Установи як юридичні особи. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків. 2009. 180 с.
217. Жорнокуй В.Г. Немайнові права учасників господарських товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2012. 196 с.
218. Жорнокуй В.Г. Особи, що здійснюють функції органів підприємницьких товариств, як суб'єкти цивільної відповідальності. Форум права. № 79 (2). 2024. с. 6-15.
219. Жорнокуй Ю. Корпоративна природа відносин між акціонером і акціонерним товариством. Право України. № 11. 2008. с. 49-56.
220. Жорнокуй Ю.М. Окремі питання визнання членів органів акціонерного товариства учасниками корпоративного конфлікту. Підприємництво, господарство і право. № 9. 2015. с. 8-12.
221. Жорнокуй Ю.М. Порівняльний аналіз правосуб'єктності юридичної особи та штучного інтелекту у контексті впливу на корпоративне управління. Цивілістична платформа. № 3. 2024. с. 98-112.
222. Жорнокуй Ю.М. Цивільно-правова природа корпоративних конфліктів в акціонерних товариствах. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2016. 476 с.
223. Жорнокуй Ю. Шляхи вирішення конфліктних ситуацій (корпоративних конфліктів) в акціонерних товариствах. Право України. № 10. 2009. с. 190-198.

224. Жорнокуй Ю.М. Штучний інтелект: питання відповідальності на сучасному етапі розвитку доктрини. Форум права. 2024. № 79 (2). с. 118-127.
225. Жорнокуй Ю.М. Юридична особа vs Штучний інтелект: проблематика визнання правосуб'єктності. Європейські перспективи. 2024. № 3. с. 91-97.
226. Журик Ю.В. Розгляд Антимонопольним комітетом України справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2004. Київ. 139 с.
227. Заїка Ю.О. Проблеми співвідношення договірної та деліктної відповідальності у судовій практиці. Юридична наука. 2015. № 9 (51). с. 35-43.
228. Заруднєв Є.О. Правовий статус суб'єктів господарювання в Федеративній республіці Німеччина. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Донецьк. 2013. 159 с.
229. Захарченко А.М. Щодо удосконалення законодавства з питань управління діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки. Правничий часопис Донецького університету. № 1-2. 2017. с. 79-88.
230. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні / за заг. ред. проф. В. А. Васильєвої. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака. Національна академія правових наук України. Київ. 2023. 250 с.
231. Зеліско А.В. Зміст правосуб'єктності підприємницьких юридичних осіб приватного права. Науковий вісник публічного та приватного права. № 4. 2016. с. 19-24.

232. Зеліско А.В. Юридичні акти як форма реалізації правосуб'єктності підприємницьких юридичних осіб приватного права. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. 2016. № 42. с. 70-83.
233. Зозуляк О. Тенденції розвитку законодавства та доктрини приватного права про підприємницькі юридичні особи. Цивілістична платформа. № 2. 2024. с. 45-57.
234. Іванова О.І. Юридична відповідальність як різновид соціальної відповідальності. Вісник Академії адвокатури України. 2012. № 3 (25). с. 21-26.
235. Івченко А.В. Правове забезпечення некомерційної господарської діяльності. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ. 2014. 207 с.
236. Іншин М.І. Теоретико-правова характеристика трудових правовідносин. Форум права. № 1. 2014. с. 198-202.
237. Ісаєв Ю.В. Щодо правового статусу керівника підприємства, установи, організації. Актуальні проблеми держави і права. 2012. № 63. с. 406-411.
238. Кабенюк Ю.В. Правове регулювання арбітражного управління в процедурі банкрутства в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень. Національна академія наук України. Київ. 2018. 242 с.
239. Канзафарова І. С. Теоретичні основи цивільно-правової відповідальності в Україні: Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.03. Національна академія наук України. Інститут держави і права ім. В.М.Корецького. Київ. 2007. 453 с.
240. Карнаух Б.П. Вина як свобода *ex post facto*. Вісник Одеського національного університету. Правознавство. Том 16. № 3. 2011. с. 35-48.

241. Карнаух Б.П. Цивільно-правова відповідальність: нарис економічного аналізу. Вісник Національної академії правових наук України. № 2 (77). 2014. с. 101-110.
242. Каштанов О.С. Правовий захист від антиконкурентних дій в економічній конкуренції. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Одеська національна юридична академія. Одеса. 2005. 139 с.
243. Киричок А. В. Форми захисту прав учасників господарських товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2020. 223 с.
244. Кібенко О. Р. Організаційно-правові форми державного підприємства та державного акціонерного товариства: порівняльно-правовий аналіз. Право та інноваційне суспільство. № 1. 2013. с. 1-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2013_1_9]. Дата доступу: 29.08.2025р.
245. Кібенко О.Р. Сучасний стан та перспективи правового регулювання корпоративних відносин: порівняльно-правовий аналіз права ЄС, Великобританії та України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Харків. 2006. 480 с.
246. Клім С.І. Суб'єкти використання й застосування аналогії закону та форми її втілення у цивільному праві України. Актуальні проблеми держави і права. 2011. с 559-568.
247. Ковалишин О.Р. Страхування відповідальності в корпоративному управлінні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. № 63. 2023. с. 88-91.
248. Ковалишин О.Р. Судовий захист корпоративних прав. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12:00:04. Національна академія правових наук України. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва. Київ. 2013. 218 с.

249. Коверзнев В.О. Господарсько-правове забезпечення кооперації в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Київ. 2017. 433 с.
250. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005р. № 2747-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35-36, № 37. ст. 446.
251. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322-VIII / ВВР. 1971. Додаток до № 50. ст. 375.
252. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації: додаток до рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку №118 від 12.03.2020р. «Щодо узагальнення практики застосування законодавства з питань корпоративного управління». 48 с. URL: [<https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
253. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018р. № 2597-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 19. ст. 74.
254. Кологойда О.В. Інститут юридичної відповідальності в корпоративному праві. *Право України*. № 6. 2021. с. 59-77.
255. Кологойда О.В. Окремі аспекти корпоративної відповідальності осіб, що здійснюють управління акціонерним товариством. *Господарське право та процес*. № 4. 2016. с. 47-53.
256. Кологойда О.В. Правові підстави солідарної відповідальності учасників корпоративної групи у спорах про обов'язковий продаж акцій (сквіз-аут): доктрина «підняття корпоративної вуалі» (за матеріалами судової практики). *Право України*. № 8. 2023. с. 96-123.

257. Кологойда О. Правовий режим майна державних акціонерних товариств. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Юридичні науки. № 3. 2024. с. 100–114.
258. Кологойда О.В. Теоретичні проблеми правового регулювання господарських відносин на фондовому ринку України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2016. Київ. 700 с.
259. Кологойда О.В., Прокопюк А.С. Страхування цивільно-правової відповідальності директорів і посадових осіб, що здійснюють управління акціонерним товариством. Право України. 2021. № 7. с. 116-135.
260. Кологойда О., Черненко О. Правовий статус незалежних членів наглядових рад державних підприємств. Підприємництво, господарство і право. № 12. 2020. с. 62-69.
261. Колос І.В. Історико-правовий аспект корпоративного управління в ТОВ за законодавством Польщі та України. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 5. 2024. с. 169-174.
262. Колос Ю.І. Історичні передумови сучасного стану корпоративного управління в Україні. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 4 (221). 2015. с. 93-98.
263. Кондрат'єва Л. А. Самопредставництво юридичних осіб в суді згідно чинного законодавства. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. № 64. 2021. с. 129-132.
264. Конституція України: Закон України від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. ст. 141.
265. Корпоративне право крізь призму судової практики : монографія за ред. І. В. Спасибо-Фатєєвої. Харків: ЕКУС. 2021. 512 с.

266. Корпоративне право: навчальний посібник за заг. ред. О.В. Гарагонича, С.М. Грудницької, Л.М. Дорошенко. Друге видання, виправлене і доповнене. Київ. Видавничий дім «АртЕк». 2018 400 с.
267. Корпоративне право України: проблеми теорії та практики : монографія за заг. ред. В.А. Васильєвої. Харків. Право. 2018. 616 с.
268. Корпоративне управління: НІБУЛОН. URL: [<https://www.nibulon.com/pro-nas/korporativne-upravlinnia/>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
269. Корчак Н.М. Державне регулювання відносин конкуренції в Україні (господарсько-правовий аспект). Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12:00:04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2015. 350 с.
270. Косенкова А.Г. Правовий статус бенефіціарного власника в Україні та країнах ЄС. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Спеціальність 081 – «Право». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2024. 197 с.
271. Костова Н.І. Створення акціонерних товариств за цивільним законодавством України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2012. 200 с.
272. Коструба А. Корпорація: досвід феноменологічного дослідження: монографія. Київ: Талком. 2021. 406 с.
273. Кот О.О. Проблеми здійснення та захисту суб'єктивних цивільних прав. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.03. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака. Національна академія правових наук України. Київ. 2017. 550 с.
274. Кочин В. Правова сутність юридичної особи. Юридична Україна. № 5. 2013. с. 43-48.

275. Кочин В.В. Цивільні відносини у непідприємницьких товариствах та установах: теоретико-правові засади адаптації законодавства України до acquis ЄС. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.03. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака. Національна академія правових наук України. Київ. 2021. 416 с.
276. Кравченко М.Г. Застосування норм права: мета, стадії, система вимог до правозастосовчого акту. Київський часопис права. № 1. 2023. с. 31-35.
277. Кравченко С.С. Юридична природа прав учасників господарських товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Національна академія наук України. Київ. 2007. 141 с.
278. Кравчук В.М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.03. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів. 2009. 285 с.
279. Красовська А.В. Особливості адміністративного судочинства у справах про припинення юридичних осіб за позовами суб'єктів владних повноважень. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.07. Приватний вищий навчальний заклад «Львівський університет бізнесу і права». Львів. 2012. 208 с.
280. Крат В.І. Окрема думка від 05.01.2024р. у справі №149/184/21. Касаційний цивільний суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/116258602>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
281. Кройтор В.А. Усунення прогалин у цивільному праві за допомогою аналогії права, аналогії закону та міжгалузевої аналогії. Форум права. № 3. 2016. с. 159-166.

282. Кузик В.В. Правове регулювання членських відносин у невідприємницьких товариствах. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії: 081 Право. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ. 2023. 191 с.
283. Кулаков В.В. Товариство з обмеженою відповідальністю як суб'єкт цивільних правовідносин. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2019. 242 с.
284. Кучеренко І.М. Організаційно-правові форми юридичних осіб приватного права. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. Національна академія наук України. Інститут держави і права імені В.М. Корецького. Київ. 2004. 468 с.
285. Кучмієнко О.В. Зловживання правом у корпоративних правовідносинах. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2016. 230 с.
286. Лантінов Ю.Ф. Значні правочини статутних господарських товариств: поняття та порядок вчинення. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2015. 206 с.
287. Легка О.В. Застосування норм права як спосіб організації реалізації норм права. Юридичний науковий електронний журнал. № 5. 2016. с. 12-15.
288. Легка О.В. Реалізація норм права: теоретико-правові аспекти. Право і суспільство. № 1. 2012. с. 30-33.
289. Лепех Ю.С. Питання про співвідношення понять «правотворчість» та «нормотворчість». Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». 2016. № 855. с. 225-231.

290. Лепіш Н.Я. Акти тлумачення норм права: питання теорії і практики. Монографія. Львів. Сполом. 2018. 250 с.
291. Лист про наміри до Міжнародного валютного фонду. Меморандум про економічну і фінансову політику: від 01.09.2016р. № 14168/0/2-16. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v2-16500-16#Text>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
292. Лозицький В.А. Аудиторський комітет. Must have. Частина 2. Режим доступу: [<https://audit-invest.com.ua/articles/blog/audit-komitet-part-2>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
293. Лукач І.В. Господарсько-правове регулювання корпоративних відносин в Україні: теоретичні проблеми. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12:00:04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2016. 316 с.
294. Лукач І.В. До питання про перспективи запровадження відповідальності посадових осіб органів корпоративного управління. Право та інновації. № 4 (8). 2014. с. 88-96.
295. Лукач І. Законодавче закріплення нефінансового звіту в контексті Угоди про асоціацію. Право України. № 6. 2018. с. 143-153.
296. Лукач І. Принцип пропорційності частки в статутному капіталі товариства з обмеженою відповідальністю праву на управління. Право України. № 8. 2019. с. 145-155.
297. Лукач І.В. Щодо перспектив існування засновницького договору в акціонерних товариствах і товариствах з обмеженою відповідальністю. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Випуск 39 (Том 1). 2016. с. 93-96.
298. Лукашов Р.С. Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю як суб'єкти цивільного права. Дисертація на здобуття наукового ступеня

- кандидата юридичних наук: 12.00.03. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. 2020. 223 с.
299. Луць В.В. Охорона прав підприємницьких товариств (корпорацій) як суб'єктів корпоративних відносин. Вдосконалення правового регулювання корпоративних відносин : зб. наук. пр. / НАПрН України. НДІ приват. права і підприємництва. 2013. с. 5-7.
300. Майданик Р.А. Локальні акти в цивільному праві України: поняття, природа, класифікація. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2011. № 10. с. 78-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2011_10_15]. Дата доступу: 29.08.2025р.
301. Мартєв С.Ю., Король В.В. Окрема думка від 18.12.2024р. у справі № 916/379/23: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/124904892>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
302. Марущак Я.С. Корпоративні права та обов'язки за законодавством України та Європейського Союзу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2018. 172 с.
303. Махінчук В.М. Значення приватно-правових принципів для регулювання підприємницьких відносин. Право України. № 10. 2013. с. 226-233.
304. Махінчук В.М. Теоретичні засади приватноправового регулювання підприємницьких відносин в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.03. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака Національної академії правових наук України. Київ. 2014. 323 с.
305. Мельник С.М. Типологія юридичної відповідальності за адміністративним правом України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.07. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків. 2015. 194 с.

306. Ментух Н., Шевчук О. Корпоративний секретар у системі управління акціонерним товариством: зарубіжний досвід правового регулювання. Підприємництво, господарство і право. Господарське право і процес. № 1. 2017. с. 83-87.
307. Міністерство юстиції звільнило генерального директора ДП «Національні інформаційні системи» Олексія Бережного після масштабної хакерської атаки росіян на державні реєстри. Укрінформ. 2025. URL: [<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3950535-minust-zvilniv-kerivnika-dp-nacionalni-informacijni-sistemi-pisla-kiberataki-na-derzreestri.html>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
308. Міньковський С.В. Розпорядження майном боржника у процедурі банкрутства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень. Національна академія наук України. Київ. 2015. 227 с.
309. Мудрий С.М. Конфлікт інтересів у сфері господарювання. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом». Київ. 2023. 205 с.
310. Мягкий А.В. Корпоративне управління за законодавством України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака. Національна академія правових наук України. Київ. 2017. 228 с.
311. Надьон В. В. Елементи правосуб'єктності в цивільному праві. Проблеми законності. № 125. 2014. с. 100–109.
312. Назаренко Т.П. Служба внутрішнього аудиту: особливості організації. Економічний аналіз. Тернопіль. Економічна думка. Том 23. № 2. 2016. с. 119-125.

313. Назарчук О.М. Адміністративно-правовий захист прав акціонерних товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право. Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ. 2020. 216 с.
314. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ від 07.02.2013р. № 73 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»» / Міністерство фінансів України. Зареєстровано від 28.02.2013р. № 336/22868 / Міністерство юстиції України. 2013. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
315. Нечипоренко А.О. Нормотворчість в Україні: поняття, види, напрямки удосконалення. Автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.01. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків. 2015. 21 с.
316. Нечипуренко О.М. Цивільно-правова відповідальність за порушення договірних зобов'язань: теоретико-правовий аналіз. Юридичні науки. Вісник Запорізького національного університету. № 3. 2016. с. 115-122.
317. Ніколаєва О.В. Цивільно-правовий режим творів архітектури, створених з використанням штучного інтелекту: вітчизняний та світовий досвід. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 081 «Право» Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків. 2024. 210 с.
318. Олійник А.Ю. Конституційна свобода особи на підприємницьку діяльність як наукова проблема. Проблеми публічного та приватного права. 2021. с. 175-215.

319. Островська Л.А. Непрямі (похідні) позови: міжнародний досвід та законодавство України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Одеська національна юридична академія. Одеса. 2007. 187 с.
320. Отрадна О.О. Деліктна відповідальність: поняття, сутність та співвідношення із деліктним зобов'язанням. Університетські наукові записки. 2013. № 3. с. 152-158.
321. Панасюк О.Т. З приводу співвідношення трудового та цивільного права (з поверненням «у лоно» слід зачекати). Право України. № 9. 2009. с. 140-147.
322. Панасюк О.Т., Богдан І. Зловживання суб'єктивними трудовими правами: постановка проблеми. Право України. № 3. 2010. с. 161-165.
323. Пацурія Н. Компаєнс-контроль у системі корпоративного управління страхових компаній. Право України. № 6. 2021. с. 196-210.
324. Пацурія Н. Прозорість як принцип державної політики у сфері нагляду за страховою діяльністю. Право України. № 5. 2018. с. 85-100.
325. Пелипенко О.С. Застава корпоративних прав. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків. 2015. 165 с.
326. Переясловська Ю.А. Захист корпоративних прав та законних інтересів держави. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Донецьк. 2013. 164 с.
327. Петренко В.С. Установчі документи суб'єктів господарювання. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Одеська національна юридична академія. Одеса. 2005. 140 с.
328. Пільков К.М., Ткач І.В.: окрема думка від 06.09.2023р. у справі № 127/27466/20: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/113561046>]. Дата доступу: 29.08.2025р.

329. Поєдинок В. Окремі проблеми правового становища суб'єктів господарювання державного сектора економіки. Право України. № 6. 2018. с. 57-70.
330. Поєдинок В.В. Теоретичні проблеми регулювання інвестиційної діяльності в Україні (господарсько-правовий аспект). Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2013. 475 с.
331. Поєдинок В.В., Коваленко І.В. Відповідальність директорів у процедурах неспроможності (банкрутства) за законодавством ЄС та окремих держав-членів ЄС. Економіка та право. № 1. 2021. с. 48-60.
332. Позняк В.М. Здійснення та захист корпоративних прав подружжя. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 (Право). Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака Національна академія правових наук України. Київ. 2021. 230 с.
333. Полосенко К.В. Захист прав міноритарних акціонерів в процедурах обов'язкового викупу та продажу акцій. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії: 081 «Право». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2025. 296 с.
334. Посикалюк О. Науковий коментар постанови Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду від 17 липня 2018 року у справі № 910/14972/17 (щодо прямої дії положень Угоди про асоціацію). Право України. № 5. 2019. с. 185-193.
335. Постанова від 27.06.2018р. у справі № 668/13907/13-ц. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/78977588>]. Дата доступу: 29.08.2025р.

336. Постанова від 30.01.2019р. у справі № 145/1885/15-ц: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/79684982>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
337. Постанова від 10.04.2019р. у справі № 510/456/17: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/82420790>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
338. Постанова від 10.09.2019р. у справі № 921/36/18: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/85412893>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
339. Постанова від 08.10.2019р. у справі № 916/2084/17. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/84911545>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
340. Постанова від 15.10.2019р. у справі № 905/2559/17. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/85412931>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
341. Постанова від 16.10.2019р. у справі № 752/10984/14-ц: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/87527949>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
342. Постанова від 22.10.2019р. у справі № 911/2129/17: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/85743713>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
343. Постанова від 03.12.2019р. у справі № 904/10956/16. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/86333853>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
344. Постанова від 07.07.2020р. у справі № 910/10647/18. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/90932704>]. Дата доступу: 29.08.2025р.

345. Постанова від 12.01.2021р. у справі № 127/21764/17: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/95242274>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
346. Постанова від 25.05.2021р. у справі № 910/11027/18: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/98235845>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
347. Постанова від 28.09.2021р. у справі № 761/45721/16-ц. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/101473371>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
348. Постанова від 15.06.2022р. у справі № 905/671/19: Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/104987465>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
349. Постанова від 05.07.2022р. у справі № 910/15541/19: Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/105127664>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
350. Постанова від 17.01.2023р. у справі № 904/8849/21: Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/108875101>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
351. Постанова від 01.03.2023р. у справі № 522/22473/15-ц. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/110231822>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
352. Постанова від 09.08.2023р. у справі № 756/5516/20: Касаційний цивільний суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/112967217>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
353. Постанова від 06.09.2023р. у справі № 127/27466/20: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/113430105>]. Дата доступу: 29.08.2025р.

354. Постанова від 10.01.2024р. у справі № 911/266/22: Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/119416876>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
355. Постанова від 19.03.2024р. у справі № 910/5357/23: Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/117847859>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
356. Постанова від 03.04.2024р. у справі № 917/1212/21. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/118465142>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
357. Постанова від 10.06.2024р. у справі 620/4748/24. Шостий апеляційний адміністративний суд. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/119626679>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
358. Постанова від 20.11.2024р. у справі № 902/1068/20: Касаційний господарський суд у складі Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/123674381>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
359. Постанова від 18.12.2024р. у справі № 916/379/23. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/124809039>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
360. Похиленко І.С. Організаційно-правові форми суб'єктів малого підприємництва. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2009. 217 с.
361. Пояснювальна записка від 25.11.2019р. до законопроекту № 2493 від 25.11.2019р. про акціонерні товариства. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=2493&skl=10]. Дата доступу: 29.08.2025р.

362. Правила розроблення, викладання та оформлення нормативних документів: національна стандартизація. ДСТУ 1.5:2015. Національний стандарт України. Київ. ДП «УкрНДНЦ». 104 с.
363. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка. 2008. 240 с.
364. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін. за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2020. 276 с.
365. Прилуцький Р.Б. Основні теорії юридичної особи та їх вплив на розвиток організаційних форм суб'єктів господарювання. Юридична наука. № 3. 2013. с. 35-49.
366. Прилуцький Р.Б. Про поняття корпоративного права та його місце у системі права України. Часопис Академії адвокатури України № 19 (№ 2). 2013. с. 1-10.
367. Примусовий поділ групи OSTCHEM – рішення АМКУ № 598-р у справі № 126-26.13/67-15: Антимонопольний комітет України. 05.09.2019р. URL: [<https://amcu.gov.ua/news/primusovij-podil-grupi-ostchem-rishennya-amku>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
368. Принципи корпоративного управління: рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 571 від 11 грудня 2003р. Режим доступу: [<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr571312-03#Text>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
369. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.03.2008р. № 514-VI / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-51. ст. 384.
370. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022р. № 2465-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 18-19. ст. 81.

371. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993р. № 3659-XII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 50. ст. 472.
372. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017р. № 2258-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. №9. ст. 50.
373. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07 грудня 2000р. № 2121-III / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. №№ 5-6. ст. 30.
374. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999р. № 996-XIV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. №40. ст. 365.
375. Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини: Закон України від 23.02.2006р. № 3477-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 30. ст.260.
376. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів: Закон України від 13.05.2014р. № 1255-VII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 27. ст. 912.
377. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991р. № 1576-XII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 49. ст. 682.
378. Про депозитарну систему України: Закон України від 06.07.2012р. № 5178-VI / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 39. ст. 517.
379. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 30.10.1996р. № 448/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 51. ст. 292.

380. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003р. № 755-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31-32. ст. 263.
381. Про деякі питання управління корпоративними правами держави: постанова Кабінету Міністрів України від 30.10.2014. № 678. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/678-2014-п#Text>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
382. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014р. № 1700-VII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. ст. 2056.
383. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019р. № 361-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 25. ст. 171.
384. Про затвердження Вимог до корпоративного секретаря акціонерного товариства: Рішення від 28.09.2023р. № 1089 / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1089863-23#Text>]. Дата доступу: 15.08.2024р.
385. Про затвердження Стандарту № 4 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Організація та функціонування системи внутрішнього контролю в професійних учасниках, які не належать до підприємств, що становлять суспільний інтерес та до системно важливих професійних учасників»: рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 1291 від 30.12.2021р., зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28.02.2022р. за №

- 263/37599. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0263-22#Text>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
386. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. № 236/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. ст. 164.
387. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. ст. 64.
388. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012р. № 5080-VI / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 29. ст. 337.
389. Про кооперацію в СРСР: Закон Союзу Радянських Соціалістичних Республік від 26.05.1988р. № 8998-11. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v8998400-88#Text>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
390. Про надання Українській Центральній Раді виключного і неподільного права видавати закони для Української Народної Республіки: Протокол засідання Української Центральної Ради від 25.11.1917р. Центральний державний архів вищих органів влади та управління України. URL: [<https://tsdavo.gov.ua/gmedia/23-1115-1-1-150-jpg/>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
391. Про нотаріат: Закон України від 02.09.1993р. № 3425-XII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 39. ст. 383.
392. Про оптимізацію структури власності оператора газотранспортної системи України: Закон України від 28.07.2023р. № 3293-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 88. ст. 333.
393. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017р. № 2163-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. ст. 403.

394. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025р. № 4196-IX / Верховна Рада України. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
395. Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності: Закон України від 13.07.2021р. № 1630-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 46. ст. 378.
396. Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі: Закон України від 16.06.2011р. № 3531-VI / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 4. ст. 23.
397. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006р. № 3480-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. ст. 268.
398. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 21.07.2020р. № 819-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 52. ст. 497.
399. Про страхування: Закон України від 18.11.2021р. № 1909-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 12-13. ст. 28.
400. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: Постанова Національного банку України від 28.03.2007р. № 98. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
401. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018р. № 2275-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 13. ст. 69.

402. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006р. № 185-V / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 46. ст. 456.
403. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021р. № 1953-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 3-4. ст. 10.
404. Проект Закону про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення: № 6246 від 01.11.2021р. Режим доступу: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73101]. Дата доступу: 29.08.2025р.
405. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Антимонопольного комітету України: № 12440 від 26.01.2025р. URL: [<https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55703>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
406. Прокопюк А.С. Корпоративна відповідальність в акціонерних правовідносинах. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії: 081 – Право. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2022. 226 с.
407. Публічний електронний словник української мови. URL: [<http://ukrlit.org/slovnyk>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
408. Редченко К.І. Роль аудиторських комітетів у забезпеченні достовірності публічної звітності компаній. Глобальні та національні проблеми економіки. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. №12. 2016. с.с. 532-536.
409. Резнікова В.В. Зловживання правом: поняття та ознаки. Університетські наукові записки. № 1 (45). 2013. с. 23-35.
410. Резнікова В.В. Концепція оновлення Цивільного кодексу України та модернізація господарського законодавства. Правове забезпечення ринкових відносин в умовах громадянського суспільства: збірник наукових праць.

Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака Національної академії правових наук України. № 4. 2021. Київ. 12-20.

411. Резнікова В., Дорошенко Л. Корпоративний договір як ефективний правовий засіб у механізмі корпоративного управління, його сутність і правова природа. Право України. № 4. 2022. с. 13-28.
412. Резнікова В.В., Кравець І.М., Лукомська О.В. Частка (частина частки) у статутному капіталі ТОВ, її оборотоздатність: проблеми теорії і практики. Право України. № 6. 2021. с. 162-182.
413. Резнікова В.В., Пацурія Н.Б., Головачова А.С. Правове забезпечення національної системи кібербезпеки і обороноздатності в сучасних економіко-правових умовах. Право України. № 4. 2024. с. 89-106.
414. Резнікова В.В., Россильна О.В. Представництво органом юридичної особи її інтересів у господарському процесі. Вісник господарського судочинства. № 1. 2016. с. 153-161.
415. Рішення № 1-рп/2010 Конституційного Суду України від 12.01.2010р. у справі № 1-2/2010. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-10#Text>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
416. Рішення від 18.10.2005р. у справі «Терем ЛТД, Чечеткінта Оліус проти України» (заява № 70297/01): Європейський Суд з прав людини. Рада Європи. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980_444#Text]. Дата доступу: 29.09.2025р.
417. Рішення від 21.12.2017р. у справі «Фельдман та банк «Слов'янський» проти України» (заява № 42758/05): Європейський Суд з прав людини. Рада Європи. URL: [<https://ips.ligazakon.net/document/SOO01061>]. Дата доступу: 29.09.2025р.

418. Рішення від 29.07.2020р. у справі № 910/15541/19: Господарський суд міста Києва. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/90846192>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
419. Рішення № 2-р(П)/2021 Конституційного Суду України від 28.04.2021р. у справі № 3-95/2020(193/20). URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va02p710-21#n100>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
420. Рябота В.В. Реалізація прав акціонерів при злитті, приєднанні та поглинанні акціонерних товариств в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2008. 142 с.
421. Саад Ш. Облікова система часток як основа диджиталізації в корпоративному праві товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю. Цивілістична платформа. № 1 (4) 2025. с. 125-141.
422. Савенкова В.Г., Ямненко Т.М., Федоренко О.П. Розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників: від теорії до практики. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 1. 2024. с. 452-456.
423. Саветчук В.М. Правове регулювання злиття та приєднання юридичних осіб за правом України та Європейського Союзу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Державний вищий навчальний заклад «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ. 2018. 207 с.
424. Савицький А.Я. Правове регулювання цивільних відносин у сфері управління та обслуговування ОСББ. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. 2022. 201 с.
425. Савінова В.М. Правова природа корпоративних правовідносин. Молодий вчений. № 5 (20) (Частина 3). 2015. с. 72-75.

426. Савчук В.П. Корпоративний секретар як учасник корпоративних відносин. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії: 081 – Право. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ. 2024. 224 с.
427. Саракун І.Б. Здійснення корпоративних прав учасниками (засновниками) господарських товариств (цивільно-правовий аспект). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва Академії правових наук України. Київ. 2007. 142 с.
428. Сердюк І.А. Методологічний аналіз інтерпретацій поняття «тлумачення права». Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. № 3. 2014. с. 35-43.
429. Сердюк І.А. Поняття та особливості акта застосування норм права. Вісник ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка. № 4 (76). 2016. с. 43-51.
430. Серьогін С.Ю. Зловживання правом у сфері корпоративних відносин (порівняльно-правовий аспект). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. Спеціальність: 12.00.03. Київ. 2014. 220 с.
431. Сірик В.В. Організаційно-правові засади участі органів виконавчої влади в управлінні державними комерційними підприємствами. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. 25.00.02. Національна академія державного управління при Президентові України. Класичний приватний університет. Запоріжжя. 2021. 217 с.
432. Сіроха Д.І. Локальні нормативно-правові акти: сутність та соціальне призначення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2019. № 41. Том 2. с. 47-50.
433. Сіроха Д.І. Юридична природа корпоративних норм та їх місце у системі локального нормотворення. Актуальні проблеми права: теорія і практика. № 32. 2016. с. 176-184.

434. Січевлюк В.А. Еволюція категорії «правова суб'єктність» (теоретико-прикладні засади): монографія. Київ. Видавництво «Юридична думка». 2020. 462 с.
435. Сіщук Л.В. Визнання рішень загальних зборів ТОВ недійсними як спеціальний спосіб захисту корпоративних прав. Міжнародний журнал «Право і суспільство». 2019. с. 100-112.
436. Сіщук Л.В. Правовий статус товариств з обмеженою відповідальністю: новації в умовах євроінтеграції. Цивілістична платформа. № 3. 2024. с. 66-97.
437. Сіщук Л.В. правонаступництво в корпоративних правовідносинах. Дисертація на здобуття ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ. 2014. 229 с.
438. Сіщук Л.В. Управління підприємницькими товариствами в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. № 10. 2022. с. 273-276.
439. Сигидин М.М. Корпоративний договір. Дисертація на здобуття ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Державний вищий навчальний заклад «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ. 2016. 236 с.
440. Симонян Ю.Ю. Корпоративні відносини у командитних товариствах (цивільно-правовий аспект). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Одеська національна юридична академія. Одеса. 2010. 210 с.
441. Симонян Ю.Ю. Ознаки та особливості відповідальності за правопорушення у сфері корпоративних відносин. Актуальні проблеми держави і права. № 59. 2011. с. 387-393.
442. Симонян Ю.Ю. Правова природа корпоративних відносин. Актуальні проблеми держави і права. № 38. 2008. с. 268-272.

443. Сліпенчук Н.А. Цивільно-правові способи захисту корпоративних прав. Дисертація на здобуття ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ. 2014. 212 с.
444. Смірнов Г.Ю. Корпоративні права: особливості здійснення та захисту. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2023. 261 с.
445. Смітюх А.В. Корпоративні права та корпоративні паї (частки): теоретико-правові засади. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Одеса. 2018. 561 с.
446. Смітюх А.В. Корпоративні та членські права та правовідносини у світлі новітньої практики Великої Палати Верховного Суду 2019-2020 років. Правова держава. № 38. 2020. с. 55-63.
447. Смітюх А.В. Участь у господарському товаристві як правовий зв'язок. Правова держава. № 18. 2014. с. 58-63;
448. Смітюх А. Щодо співвідношення корпоративних прав, організаційно-господарських повноважень та організаційно-установчих повноважень власника. Право України. № 6. 2018. с. 132-142.
449. Смітюх А.В., Веремчук В.С. Підстави визнання недійсними рішень наглядових рад акціонерних товариств у світлі новітньої практики Верховного Суду. Правова держава. № 43. 2021. с. 53-60.
450. Сова А.О. «Дніпросоюз» напередодні та в період існування Української держави (1918 рік). Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Гуманітарні науки. № 11. 2013. с. 32-54.

451. Сороченко А.В. Корпоративні права та обов'язки: господарсько-правовий аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2015. 204 с.
452. Сосула О.О. Цивільно-правові способи розпорядження корпоративними правами. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Спеціальність 081 – «Право». Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2021. 223 с.
453. Спасибо-Фатєєва І.В. Акціонери як суб'єкти правовідносин: питання термінології. Вісник Академії правових наук України. № 2. 1999. с. 72-80.
454. Спасибо-Фатєєва І.В. Вчення про корпоративні права і цивілістична доктрина. Право України. №6. 2014. с. 84-92.
455. Спасибо-Фатєєва І.В. Корпоративні правовідносини та корпоративні спори. Проблеми цивільного права та процесу. Харків. 2018. с. 64-68.
456. Спасибо-Фатєєва І.В. Поняття юридичної особи в праві України: ознаки, теорії, доктрини, правосуб'єктність. Цивілістична платформа. № 2. 2024. с. 7-44.
457. Спасибо-Фатєєва І.В. Про «компанії однієї особи». Цивілістична платформа. № 3. 2024. с. 196-210.
458. Спасибо-Фатєєва І.В. Проблеми на перетині корпоративних та спадкових правовідносин: як і що спадкується після смерті учасника товариства з обмеженою відповідальністю? Право України. № 9. 2023. с. 115-127.
459. Спасибо-Фатєєва І.В. Про розуміння акціонерних правовідносин. Вісник Академії правових наук України. Харків: Право. № 3 (22). 2000. с. 91-101.
460. Спасибо-Фатєєва І.В. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні. Вісник Академії правових наук України. Харків: Право. № 3 (30). 2002. с. 92-103.

461. Спасибо-Фатєєва І.В. Щодо вдосконалення правового регулювання відповідальності учасників корпоративних відносин. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація цивільно-правової відповідальності (Матвєєвські цивілістичні читання)», 18 жовтня 2019р. Київ. 2019. с. 275-279.
462. Спасибо-Фатєєва І.В. Юридична природа права на управління в акціонерному товаристві. Вісник Академії правових наук України. Харків: Право. № 3 (18). 1999. с. 77-88.
463. Спасибо-Фатєєва І.В., Кібенко О.Р., Борисова В.І. Корпоративне управління: Монографія / За ред. проф. І.В. Спасибо-Фатєєвої. Харків: Право. 2007. 500 с.
464. Спасибо-Фатєєва І.В. Цивільно-правові проблеми акціонерних правовідносин. Дисертація на здобуття ступеня доктора юридичних наук. Національна юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Харків. 2000. 386 с.
465. Статут Акціонерного товариства «Чернівецька обласна друкарня», код у Єдиному державному реєстрі 02469698, що затверджений рішенням акціонера, оформлене протоколом № 28/12/2023-17 від 28.12.2023р. URL: [https://obldruk.prat.ua/files/builders/132222/documents/619039/doc_100304.pdf] . Дата доступу: 27.01.2025р.
466. Стратюк О.М. Цивільно-правове регулювання припинення підприємницьких юридичних осіб. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктор філософії: 081 – Право. Державний вищий навчальний заклад «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ. 2021. 232 с.
467. Сулима А.П. Диспозитивність в локальній корпоративній правотворчості. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктор філософії. 081 – Право.

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ. 2023. 222 с.

468. Суханов М.О. Корпоративні права та обов'язки учасника товариства з обмеженою відповідальністю. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 081 – «Право». Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2022. 261 с.
469. Сушко Є.О. Цивільно-правова модель акціонерних товариств України в умовах євроінтеграції та глобалізації: порівняльний аналіз законодавства України, Німеччини та Китаю. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2017. 261 с.
470. Суц О.П. Правове регулювання корпоративного інвестування: цивільно-правовий аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків. 2013. 180 с.
471. Тарабан С.В. Сутність поняття «Прийняття управлінських рішень». Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2009. № 1. с. 171-175.
472. ТОВ «КЕРНЕЛ-КАПІТАЛ». Відомості з ЄДР. код ЄДРПОУ 32768392. URL: [<https://opendatabot.ua/c/32768392>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
473. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Відомості з ЄДР. код ЄДРПОУ 31454383. URL: [<https://opendatabot.ua/c/31454383>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
474. ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Нібулон». Відомості з ЄДР. код ЄДРПОУ 14291113. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/14291113/]. Дата доступу: 29.09.2025р.
475. ТОВ «УКРПРОДУКТ ГРУП». Відомості з ЄДР. код ЄДРПОУ 32917598. URL: [<https://opendatabot.ua/c/32917598>]. Дата доступу: 29.09.2025р.

476. Трембіч А. Субсидіарна відповідальність контролерів юридичної особи у контексті трансформації природи корпорацій у ХХІ столітті. Цивілістична платформа. № 3. 2024. с. 148-195.
477. Трубаков Є.О. Реформа корпоративного управління в Україні та фідучіарні обов'язки: подвійна юридична природа обов'язку дбайливості. Нове українське право. № 3. 2024. с. 127-134.
478. Труш І.В. Господарсько-правове забезпечення діяльності комунальних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Донецьк. 2013. 291 с.
479. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода № 984_011 від 27.06.2014р. Міжнародний документ. Ратифіковано Законом України № 1678-VII від 16.09.2014р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text]. Дата доступу: 29.09.2025р.
480. Уркевич В.Ю. Окрема думка від 18.12.2024р. у справі № 916/379/23: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/124809050>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
481. Ухвала від 05.04.2024р. у справі 620/4748/24. Чернігівський окружний адміністративний суд. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/118171342>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
482. Ухвала від 29.05.2024р. у справі № 916/379/23. Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/119493885>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
483. Ухвала від 01.07.2024р. у справі 120/8304/24. Вінницький окружний адміністративний суд. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/120089270>]. Дата доступу: 29.09.2025р.

484. Ухвала від 16.07.2025р. у справі № 914/768/22: Велика Палата Верховного Суду. URL: [<https://reyestr.court.gov.ua/Review/128962675>]. Дата доступу: 29.08.2025р.
485. Філіпенко Є.С. Правове регулювання випуску та обігу акцій. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Донецьк. 2012. 228 с.
486. Форманюк В.В. Поняття локальної нормотворчості. Актуальні проблеми політики: збірник наукових праць МОНмолодьспорт України. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса. «Фенікс». № 44. 2011. с. 124 - 129.
487. Форманюк В.В. Правова природа локальних нормативно-правових актів. Актуальні проблеми держави і права. 2013. с. 98-103. URL: [<http://www.apdp.in.ua/v69/16.pdf>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
488. Хоменко В.О. Припинення господарських товариств у цивільному праві України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2019. 284 с.
489. Хорт Ю.В. Механізм захисту інтересів учасників акціонерних правовідносин через конструкцію статутного капіталу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Національна юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Харків. 2008. 212 с.
490. Цивільний кодекс Української Радянської Соціалістичної Республіки: Закон Української Радянської Соціалістичної Республіки від 16.12.1922р. URL: [<https://drive.google.com/file/d/0B4Jol7u6WEiLZTQxcG1wODJIR00/edit?resourcekey=0-r7waanRuOeYcSszzOsRhA>]. Дата доступу: 29.09.2025р.

491. Цивільний кодекс Української Радянської Соціалістичної Республіки: Закон Української Радянської Соціалістичної Республіки від 18.07.1963р. №1540-VI. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-06#Text>]. Дата доступу: 29.09.2025р.
492. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003р. № 435-IV/ Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. ст. 356.
493. Цивільний процесуальний кодекс України: Закон України від 18.03.2004р. № 1618-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 40-41, 42. ст. 492.
494. Цікало В. Новели набуття, здійснення та припинення звичайних і виняткових корпоративних прав акціонерів. Цивілістична платформа. № 3. 2024. с. 43-65.
495. Цікало В.І. Проблеми здійснення та захисту корпоративних прав. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. Галузь знань 081 – Право. Львівський національний університету імені Івана Франка. Львів. 2023. 485 с.
496. Цікало В.І. Засада пропорційності здійснення корпоративних прав: монографія / Видання 2-ге, перероблене і доповнене. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2023. 590 с.
497. Цюмра В.Ю. Теоретико-правові аспекти формування правосуб'єктності юридичної особи. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії: 081 «Право». Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. Київ. 2025. 270 с.
498. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2012. № 9. с. 50-58.

499. Часовников Д.В. Адміністративно-господарські санкції за правопорушення на ринку цінних паперів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця. 2021. 265 с.
500. Черненко О.А. Організаційно-правові форми державного підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва Національної академії правових наук України. Київ. 2011. 200 с.
501. Шемета Т.М. Перехід частки учасника в статутному капіталі товариства з обмеженою відповідальністю та товариства з додатковою відповідальністю. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії: 081 «Право». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця. 2020. 260 с.
502. Шеремет О.С. Правове регулювання організації і діяльності повних товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Донецьк. 2006. 108 с.
503. Шумейко І.П. Адміністративно-правова протидія порушенням корпоративних прав в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Спеціальність 081 «Право». Запорізький національний університет. Запоріжжя. 2019. 292 с.
504. Штим Т.Б. Акціонерні угоди, правочини із заінтересованістю та значні правочини в акціонерних товариствах. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2014. 242 с.
505. Щербаков В.В. Диференціація правового положення органів акціонерних товариств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.04. Інститут економіко-правових досліджень Національної академії наук України. Донецьк. 2011. 142 с.

506. Щербакова Н.В. Правове забезпечення реорганізації господарських організацій. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.04. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця. 2024. 676 с.
507. Щербина В.С. Галузева належність корпоративних відносин і проблеми їх законодавчого регулювання. Право України. № 6. 2021. с. 14-25.
508. Щербина В.С. Господарсько-правова відповідальність: галузевий підхід, особливості застосування та напрямки подальших наукових досліджень. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. № 3 (97). 2013. с. 10-16.
509. Щербина В. Господарсько-правова відповідальність у доктрині господарського права України та її законодавче закріплення. Право України. № 8. 2019. с. 81-93.
510. Щербина В.С. Корпоративні відносини в Україні: поняття, зміст, правова природа. Перші наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (01.10.2021р., м. Київ). Київ. Талком. 2021. с. 261-266.
511. Щербина В. Проблеми правового становища суб'єктів господарювання. Право України. № 7. 2022. с. 81-94.
512. Щербина В.С. Боднар Т.В. Відповідальність посадових осіб за збитки, завдані юридичній особі: матеріально-правовий та процесуально-правовий аспекти. Право і суспільство. № 1. 2023. с. 120-128.
513. Щербина В.С., Боднар Т.В. Деякі питання здійснення аудиту в господарських товариствах (економіко-правовий аспект). Право і суспільство. Трудове право. Право соціального забезпечення. № 4. 2023. с. 189-194.
514. Щокіна О.О. «М'яке право» у системі регулювання корпоративних відносин. Теорія і практика правознавства. № 2 (14). 2018. 13 с.

515. Юркевич Ю.М. Проблемні аспекти створення та діяльності адвокатських об'єднань за законодавством України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. № 32. 2018. с. 44-46.
516. Якубовська Н.О. Правове регулювання діяльності багатонаціональних компаній. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук: 12.00.03. Одеська національна юридична академія. Одеса. 2006. 174 с.
517. Ямненко Т.М., Савенкова В.Г. Розкриття інформації про бенефіціарного власника та принцип прозорості у корпоративному управлінні. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 6. 2023. с. 335-339.
518. Янюк І. Структура і організація управління парцеляційного товариства «Земля» у Львові (1907–1923pp.). Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Історія. № 1 (2). 2015. с. 56-60.
519. 100 найбільших приватних компаній України: Forbes. 2020. URL: [\[https://web.archive.org/web/20210729144421/https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408\]](https://web.archive.org/web/20210729144421/https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408). Дата доступу: 29.08.2025р.

ЗАКОН УКРАЇНИ**Про внесення змін до деяких законодавчих актів України
щодо вдосконалення корпоративного управління**

Верховна Рада України п о с т а н о в л я є:

I. Внести зміни до таких законодавчих актів України:

1. У **Цивільному кодексі України** (Відомості Верховної Ради України, 2003 р., № 40 - 44, ст. 356):

1) у **статті 92**:

- частину четверту викласти у такій редакції:

«4. Якщо члени органу юридичної особи та інші особи, уповноважені діяти від її імені, порушують свої обов'язки щодо належного здійснення управління та ухвалення рішень від імені юридичної особи, вони несуть солідарну відповідальність за збитки, завдані юридичній особі»;

- доповнити новою частиною п'ятою такого змісту:

«5. Посилання у спорах із третіми особами на передбачені статутом або рішенням компетентних органів обмеження повноважень органів або членів органів юридичних осіб приватного права не допускається, навіть якщо вони були встановлені»;

- доповнити новою частиною шостою такого змісту:

«6. До відповідальності за порушення у сфері корпоративних відносин може бути притягнута особа, яка фактично виконує функції органу або члена органу юридичної особи приватного права (тіньовий директор), навіть якщо вона формально не обрана або не призначена на відповідну посаду».;

2) у **статті 160**:

- частину першу викласти у такій редакції:

«1. Структура управління акціонерним товариством може бути однорівневою, дворівневою або комбінованою»;

- частину четверту викласти у такій редакції:

«4. За комбінованої структури управління органами управління акціонерним товариством є загальні збори акціонерів та виконавчий орган (колегіальний або одноосібний).

Комбінована структура управління передбачає здійснення функції управління виконавчим органом (колегіальним або одноосібним).

Комбінована структура управління застосовна у акціонерних товариствах, які у розумінні Закону № 996-XIV від 16.07.1999 належать до категорій мікропідприємств, малих підприємств або середніх підприємств, у яких не передбачено обов'язку у формуванні наглядової ради або ради директорів»;

- доповнити новою частиною п'ятою такого змісту:

«Положення цієї статті та Закону України «Про акціонерні товариства» за аналогією застосовуються до усіх господарських товариств»;

3) у статті 216:

- доповнити частину другу новим абзацом такого змісту:

«Якщо у зв'язку із виконанням недійсного цивільно-правового договору про виконання функцій члена ради директорів, укладеного між господарським товариством та його посадовою особою, другій стороні або третій особі завдано майнової та / або моральної шкоди, вона підлягає відшкодуванню винною стороною»;

2. У Законі України «Про акціонерні товариства» (Відомості Верховної Ради України, 2008 р., № 50-51, ст. 384 із наступними змінами):

1) у тексті Закону замінити словосполучення «звичайна щоденна діяльність» у всіх на словосполучення «звичайна господарська діяльність»;

2) у статті 2:

- пункт 2 частини першої викласти у такій редакції:

«2) Виконавчий член ради директорів (далі - виконавчий директор) - особа, яка обрана членом ради директорів акціонерного товариства та здійснює функції з управління його поточною діяльністю»;

- пункт 12 частини першої викласти у такій редакції:

«12) невиконавчий член ради директорів (далі - невиконавчий директор) - особа, яка обрана членом ради директорів акціонерного товариства та здійснює функції нагляду, управління ризиками, даними, кібербезпекою, контролю за діяльністю акціонерного товариства та виконавчих директорів»;

- після пункту 14 частину першу доповнити пунктом 14-1 такого змісту:

«14-1. Незалежний член ради директорів наглядач (далі - незалежний невиконавчий директор наглядач) - фізична особа, яка обрана членом ради директорів акціонерного товариства та здійснює функції нагляду, управління ризиками, даними, кібербезпекою, контролю за діяльністю акціонерного товариства та робітників-директорів (директорів, чиї функції реалізуються штучним інтелектом)»;

3) у статті 4:

абзац 1 частини першої викласти у такій редакції:

«1. Структура управління акціонерним товариством може бути однорівневою, дворівневою або комбінованою»;

доповнити частину першу новим абзацом 4 такого змісту:

«За комбінованої структури управління до органів акціонерного товариства застосовуються положення розділу X цього Закону»;

доповнити новою частиною четвертою такого змісту:

«4. За комбінованої структури управління органами управління акціонерним товариством є загальні збори акціонерів та виконавчий орган (колегіальний або одноосібний). Комбінована структура управління передбачає здійснення функцій управління виконавчим органом (колегіальним або одноосібним). Комбінована структура управління застосовна у акціонерних товариствах, які у розумінні Закону № 996-XIV від 16.07.1999 належать до категорій мікропідприємств, малих

підприємств або середніх підприємств, у яких не передбачено обов'язку у формуванні наглядової ради або ради директорів»,

у зв'язку з цим частини четверту, п'яту та шосту вважати відповідно частинами п'ятою, шостою та сьомою;

викласти частину шосту у такій редакції:

«6. Вимоги до застосування однорівневої, дворівневої або комбінованої структури управління акціонерним товариством встановлюються спеціальним законом.

Акціонерне товариство, створене із дворівневою структурою управління, має право прийняти рішення про перехід на однорівневу або комбіновану структуру управління, крім випадків, передбачених відповідним спеціальним законом.

Акціонерне товариство, створене з однорівневою структурою управління, має право прийняти рішення про перехід на дворівневу або комбіновану структуру управління, крім випадків, передбачених законом.

Акціонерне товариство, створене комбінованою структурою управління, має право прийняти рішення про перехід на однорівневу або дворівневу структуру управління, крім випадків, передбачених законом»;

4) у статті 34:

частину другу викласти у такій редакції:

«2. Рішення про виплату дивідендів та їх розмір за простими акціями приймається радою директорів. Розмір дивідендів за привілейованими акціями всіх класів визначається у статуті акціонерного товариства»;

словосполучення «рішення загальних зборів» у всіх формах та відмінках замінити словосполученням «рішення ради директорів» у відповідних формах та відмінках;

5) у статті 62:

викласти частину першу у такій редакції:

«1. Рада директорів акціонерного товариства (далі - рада директорів) є колегіальним адміністративним органом, що в межах компетенції, визначеної статутом акціонерного товариства та цим Законом, здійснює управління товариством та забезпечує контроль за діяльністю виконавчих директорів»;

б) після статті 62 доповнити новою **статтею 62-1** такого змісту:

«Стаття 62-1. Самокерована рада директорів.

1. Робот-директор – це спеціалізоване програмне забезпечення, створене на основі алгоритмів штучного інтелекту, яке функціонує з метою самостійної участі в ухваленні рішень самокерованої ради директорів без будь-якого зовнішнього впливу та перебуває під постійним наглядом незалежного невиконавчого директора-наглядача.

2. Самокерована рада директорів – це адміністративний орган корпорації, який функціонує як цілісна скоординована система управління і контролю, що забезпечує автономне ухвалення управлінських рішень за допомогою роботів-директорів під наглядом незалежних невиконавчих директорів-наглядачів.

3. Обрання роботів-директорів до складу ради директорів або самокерованої ради директорів здійснюється за рішенням загальних зборів відповідно до статуту товариства. Рішення про їх обрання приймається лише після затвердження технічної документації, сертифікації програмного забезпечення та надання висновку незалежного експерта щодо відповідності алгоритмів вимогам корпоративного управління, кібербезпеки та захисту даних.

4. Порядок функціонування роботів-директорів регулюється регламентом їх діяльності, який має бути закодований у вигляді смарт-контракту та забезпечувати автоматичне дотримання визначених процедур ухвалення рішень.

5. Усі рішення роботів-директорів та порядок їх ухвалення фіксуються у розподіленому реєстрі (блокчейн).

6. За дії або бездіяльність роботів-директорів, що спричинили шкоду третім особам або самій корпорації, відповідальність несе корпорація. Солідарна відповідальність субсидіарно виникає у:

- розробника або ліцензіара програмного забезпечення (за наявності технічних дефектів або алгоритмічних похибок);
- незалежного невиконавчого директора-наглядача (за недбалість, неналежний нагляд або втручання у роботу штучного інтелекту);
- учасників (акціонерів) (у разі, якщо вони голосували за обрання робота-директора, достовірно знаючи про небезпечність або дефектність програми чи несертифікованість програмного забезпечення).

7. Відповідальність за шкоду, завдану внаслідок використання роботів-директорів, підлягає обов'язковому страхуванню у порядку, визначеному законом»;

7) у статті 63:

доповнити новою частиною четвертою такого змісту:

«4. До компетенції ради директорів належить затвердження декларації схильності до ризиків акціонерного товариства.

До компетенції ради директорів належить затвердження декларації реагування на кібератаки із такими структурними частинами: 1) опис кіберризиків та критичних активів, що можуть зазнати кібератаки; 2) регламент реагування (політика та процедури); 3) ролі та відповідальні особи; 4) порядок і строки інформування; 5) заходи після кібератаки. Невиконання посадовими особами товариства задекларованих заходів є самостійною підставою для їхньої відповідальності»;

8) у статті 64:

частину першу викласти у такій редакції:

«Члени ради директорів обираються загальними зборами на строк, встановлений статутом акціонерного товариства, але не більше ніж три роки.

У разі дострокового припинення повноважень члена ради директорів або утворення вакантного місця до загальних зборів, рада директорів має право здійснити кооптацію.

Кооптація директора – це тимчасове призначення нового члена ради директорів із числа осіб, які відповідають вимогам цього Закону та статуту товариства, з подальшим затвердженням його повноважень найближчими загальними зборами.

Повноваження кооптованого члена ради директорів діють до дати проведення загальних зборів, на яких ухвалюються рішення про його затвердження або обрання іншої особи на відповідну посаду».

У разі відмови загальних зборів у затвердженні такого члена, його повноваження припиняються з моменту прийняття відповідного рішення»;

частину другу викласти у такій редакції:

«2. Кількісний склад ради директорів встановлюється статутом акціонерного товариства. Мінімальна кількість членів ради директорів не може становити менше трьох осіб»;

абзаци другий-четвертий частини п'ятої виключити;

доповнити частину п'яту новим абзацом такого змісту:

«З членом ради директорів укладається виключно цивільно-правовий договір про виконання функцій члена ради директорів»;

абзац сьомий частини п'ятої викласти у такій редакції:

«Не можуть бути обрані до складу ради директорів особи, визнані за рішенням суду винними в порушенні статті 89 цього Закону, або до яких застосовано дискваліфікацію. Таке обмеження застосовується протягом десяти років з дати виконання такого рішення суду або дати набрання законної сили рішенням про дискваліфікацію.

Кандидати на посаду члена ради директорів подають вищому органу або компетентному органу декларацію про відсутність обставин, що унеможливають їх

обрання відповідно до вимог цього Закону, у тому числі щодо відсутності рішень суду про визнання винними у порушенні статті 89 або застосування до них дискваліфікації.

У разі встановлення недостовірності відомостей, зазначених у такій декларації, повноваження відповідного члена ради директорів припиняються достроково з дня виявлення такого факту, без ухвалення додаткового рішення загальних зборів або ради директорів»;

у абзаці першому частини шостої словосполучення «чи трудовим договором (контрактом)» виключити;

8) у статті 65:

у абзаці третьому частини другої слово «трудового» виключити;

доповнити новою частиною шостою такого змісту:

«6. У разі поєднання голови ради директорів та головного виконавчого директорів у одній особі у підприємстві, що становить суспільний інтерес, із числа незалежних невиконавчих членів обирається провідний незалежний директор»;

9) у статті 66:

доповнити новою частиною дев'ятою такого змісту:

«9. Рішення ради директорів може мати форму: акта нормативного характеру (локального акта); акта ненормативного характеру; правочину. Правова кваліфікація рішення ради директорів визначається його змістом та правовими наслідками.

Акти ненормативного характеру не підлягають судовому оскарженню.

Акти нормативного характеру можуть бути оскаржені в судовому порядку шляхом подання позову про визнання їх нечинними.

Рішення ради директорів, що мають ознаки одностороннього правочину, можуть бути оскаржені шляхом подання позову про визнання їх недійсними»;

10) у статті 68:

частину другу викласти у такій редакції:

«2. У публічних акціонерних товариствах, товариствах - підприємствах, що становлять суспільний інтерес, а також у товариствах, у статутному капіталі яких

частка держави (прямо або опосередковано) перевищує 50 відсотків, створення радою директорів комітетів з питань призначень, винагороди, аудиту, управління даними та кібербезпекою, є обов'язковим. Інші випадки обов'язкового створення радою директорів комітетів встановлюються законом та стандартами корпоративного управління. До складу комітету з управління даними та кібербезпекою мають входити винятково незалежні невиконавчі директори та незалежні невиконавчі директори наглядачі»;

11) у статті 88:

доповнити новою частиною четвертою такого змісту:

«4. У політиці винагороди членів ради директорів та керівників корпорації передбачаються інструменти фінансової відповідальності директорів за неналежне виконання управлінських обов'язків:

- скасування невикплаченої змінної частини винагороди (премій, бонусів, додаткових стимулюючих виплат) за певний період у разі, якщо дії або бездіяльність директора чи керівника спричинили настання негативних наслідків, у тому числі накладення публічно-правових санкцій.

- повернення директором або керівником уже виплаченої змінної частини винагороди за певний період, якщо після її виплати виявлено порушення фідучіарних обов'язків, грубу недбалість, шахрайство або інші дії (бездіяльність), що призвели до заподіяння шкоди корпорації чи до її притягнення до публічно-правової відповідальності»;

12) пункт 6 Розділу XIX «Прикінцеві та перехідні положення» викласти у такій редакції:

«6. Акціонерні товариства, в яких на день набрання чинності цим Законом не створена наглядова рада або рада директорів, зобов'язані привести свою діяльність у відповідність із вимогами цього Закону протягом шести місяців з дня набрання чинності Закону про внесення змін. Протягом шести місяців з дня набрання чинності Закону про внесення змін положення статуту акціонерного товариства, що не

відповідають цьому Закону, залишаються чинними лише у частині, що відповідає законодавству станом на день набрання чинності Законом про внесення змін».

3. У Господарському процесуальному кодексі України (Відомості Верховної Ради України, 2017 р., № 48, ст. 436 із наступними змінами):

1) у статті 20:

пункт 3 частини першої викласти у такій редакції:

«3) справи, що виникають із корпоративних відносин, у тому числі спори між членами органів юридичної особи та юридичною особою, а також між іншими суб'єктами корпоративного управління, пов'язані зі створенням, діяльністю, управлінням чи припиненням діяльності юридичної особи, крім трудових спорів».

4. У Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (Відомості Верховної Ради України, 2018 р., № 13, ст. 69 із наступними змінами):

1) у статті 28:

частину першу викласти у такій редакції:

«1. У разі обрання товариством дворівневої структури корпоративного управління органами товариства є загальні збори учасників, наглядова рада та виконавчий орган.

У разі обрання товариством однорівневої структури корпоративного управління органами товариства є загальні збори учасників, рада директорів.

У разі обрання товариством комбінованої структури корпоративного управління органами товариства є загальні збори учасників та виконавчий орган»;

2) у тексті Закону замінити словосполучення «звичайна щоденна діяльність» у всіх на словосполучення «звичайна господарська діяльність».

5. У Законі України «Про інститути спільного інвестування» (Відомості Верховної Ради України, 2013 р., № 29, ст. 337; із наступними змінами):

1) у статті 9:

доповнити новою частиною п'ятою такого змісту:

«5. Створення корпоративного фонду самостійного управління здійснюється за такими етапами:

1) прийняття зборами засновників рішення про створення корпоративного фонду самостійного управління, затвердження проекту його статуту та про приватне розміщення акцій корпоративного фонду самостійного управління;

2) подання до Комісії заяви та всіх документів, необхідних для погодження проекту статуту корпоративного фонду самостійного управління та реєстрації випуску акцій з метою формування початкового статутного капіталу корпоративного фонду самостійного управління;

3) реєстрація Комісією випуску акцій корпоративного фонду самостійного управління, погодження проекту його статуту та видача тимчасового свідоцтва про реєстрацію випуску акцій;

4) присвоєння акціям корпоративного фонду самостійного управління міжнародного ідентифікаційного номера цінних паперів;

5) укладення з депозитарієм цінних паперів договору про обслуговування емісії акцій корпоративного фонду самостійного управління та оформлення глобального сертифіката;

6) приватне розміщення акцій серед засновників корпоративного фонду самостійного управління;

7) оплата повної номінальної вартості акцій корпоративного фонду самостійного управління з метою формування початкового статутного капіталу;

8) затвердження установчими зборами корпоративного фонду самостійного управління результатів приватного розміщення акцій серед засновників корпоративного фонду самостійного управління, затвердження статуту, обрання членів ради директорів корпоративного фонду самостійного управління;

9) державна реєстрація корпоративного фонду самостійного управління та його статуту в органах державної реєстрації;

10) подання до Комісії всіх документів, необхідних для реєстрації звіту про результати приватного розміщення акцій серед засновників корпоративного фонду самостійного управління, регламенту та внесення відомостей про корпоративний фонд самостійного управління до Реєстру;

12) отримання свідоцтва про реєстрацію випуску акцій корпоративного фонду самостійного управління, зареєстрованого регламенту, свідоцтва про внесення до Реєстру та зареєстрованого звіту про результати приватного розміщення акцій серед засновників корпоративного фонду самостійного управління»,

у зв'язку з цим частини п'яту та шосту вважати відповідно частинами шостою та сьомою.

2) у статті 10:

назву статті викласти у такій редакції:

«Стаття 10. Установчі збори корпоративного фонду та корпоративного фонду самостійного управління»;

пункт 3 частини другої викласти у такій редакції:

«3) створення наглядової ради корпоративного фонду або ради директорів корпоративного фонду самостійного управління та обрання її членів»;

3) у статті 11:

пункт 15 частини другої викласти у такій редакції:

«15) кількісний склад, компетенцію наглядової ради та порядок прийняття нею рішень або кількісний склад, компетенцію ради директорів та порядок прийняття нею рішень»;

4) у статті 15:

доповнити новою частиною другою такого змісту:

«2. Органами корпоративного фонду самостійного управління є загальні збори та рада директорів».

6) у статті 17:

пункт 6 частини другої викласти у такій редакції:

«6) затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, раду директорів, а також внесення змін до них»;

пункт 11 частини другої викласти у такій редакції:

«11) обрання членів наглядової ради або ради директорів»;

пункт 12 частини другої викласти у такій редакції:

«12) прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради або ради директорів»;

пункт 13 частини другої викласти у такій редакції:

«13) прийняття рішення за результатами розгляду звіту наглядової ради, компанії з управління активами та зберігача активів корпоративного фонду, ради директорів»;

7) після статті 33 доповнити новою **статтею 33-1** такого змісту:

«Стаття 33-1. Створення ради директорів корпоративного фонду самостійного управління.

1. Корпоративний фонд самостійного управління здійснює управління власними активами без залучення компанії з управління активами.

2. Управління та контроль за діяльністю корпоративного фонду самостійного управління здійснює рада директорів, що є колегіальним органом управління та контролю.

3. Склад ради директорів корпоративного фонду самостійного управління формується виключно з осіб, які відповідають вимогам до незалежності, визначеним цим Законом та нормативно-правовими актами Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

До складу ради директорів корпоративного фонду самостійного управління мають входити щонайменше сім осіб, а щонайменше три четвертих складу ради мають складати незалежні невиконавчі директори.

4. Члени ради директорів корпоративного фонду самостійного управління поділяються на:

незалежних виконавчих директорів, які здійснюють безпосереднє управління активами корпоративного фонду, приймають рішення щодо розміщення, інвестування та обігу активів, забезпечують дотримання інвестиційної стратегії, визначеної статутом;

незалежних невиконавчих директорів, які здійснюють контроль, нагляд і оцінку діяльності незалежних виконавчих директорів, забезпечують дотримання принципів належного управління, запобігання конфлікту інтересів і захист інтересів інвесторів.

5. Незалежний виконавчий директор – це фізична особа, обрана загальними зборами корпоративного фонду самостійного управління до складу ради директорів, яка: відповідає критеріям незалежності, встановленим законом; не має ділових, фінансових чи особистих зв'язків із корпорацією, які можуть вплинути на її об'єктивність; виконує управлінські функції щодо активів фонду від імені ради директорів.

6. Незалежний невиконавчий директор – це фізична особа, обрана до складу ради директорів корпоративного фонду самостійного управління, яка відповідає вимогам щодо незалежності та здійснює наглядові, контрольні й аналітичні функції, не беручи безпосередньої участі в оперативному управлінні активами.

7. Корпоративний фонд самостійного управління не має права передавати управління активами компанії з управління активами або будь-якій іншій особі, за винятком випадків, прямо передбачених цим Законом.

8. Особливості корпоративного управління, розкриття інформації, відповідальність членів ради директорів та порядок контролю за діяльністю корпоративного фонду самостійного управління встановлюються цим Законом, нормативно-правовими актами Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, а також статутом корпоративного фонду самостійного управління.

8) у статті 35:

замінити словосполучення «наглядова рада» у всіх формах та відмінках на словосполучення «наглядова рада або рада директорів» у відповідних формах та відмінках»;

9) після статті 37 доповнити **статтею 37-1** такого змісту:

«Стаття 37-1. Засідання ради директорів.

1. Повноваження ради директорів корпоративного фонду самостійного управління визначаються Законом України «Про акціонерні товариства» з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом».

2. Рада директорів зобов'язана провести засідання у разі:

- 1) неплатоспроможності корпоративного фонду;
- 2) зменшення вартості чистих активів більш як на 25 відсотків порівняно з результатами останньої оцінки (для корпоративного фонду закритого або інтервального типу);

3) зменшення вартості чистих активів більш як на 15 відсотків за семиденний строк (для корпоративного фонду відкритого типу);

4) зменшення вартості чистих активів нижче їх номінальної вартості;

5) наявності інших обставин, визначених у статуті корпоративного фонду»;

10) У **статті 38:**

замінити словосполучення «наглядова рада» у всіх формах та відмінках на словосполучення «наглядова рада або рада директорів» у відповідних формах та відмінках.

6. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» (Відомості Верховної Ради України, 2001 р., № 12, ст. 64 із наступними змінами):

1) у **статті 1:**

доповнити з урахуванням алфавітного порядку термінами такого змісту:

«примусова однорівнева структура корпоративного управління – це структурний засіб захисту конкуренції (структурне зобов'язання), який передбачає обов'язкове запровадження в корпорації однорівневої структури корпоративного управління із

радою директорів, до складу якої мають входити щонайменше сім осіб, а щонайменше три четвертих складу ради мають складати незалежні невиконавчі директори»;

«структурні засоби захисту конкуренції (структурні зобов'язання) – матеріально-правові заходи, що передбачають реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, перетворення, виділ), примусову однорівневу структуру корпоративного управління, відчуження частини активів (майна), корпоративних прав у тому числі примусовий поділ тощо»;

2) у статті 25:

доповнити частину першу абзацом другим такого змісту:

«Наданню дозволу на концентрацію має передувати запровадження у учасників концентрації примусової однорівневої структури корпоративного управління»;

доповнити частиною четвертою такого змісту:

«4. Дозвіл згідно з частинами першою або другою цієї статті не може бути наданий, якщо у учасників концентрації не запроваджено примусову однорівневу структуру корпоративного управління»;

3) після статті 53 доповнити новою статтею 53-1 такого змісту:

«Стаття 53-1. Примусова однорівнева структура корпоративного управління.

1. Якщо суб'єкт господарювання зловживає монопольним (домінуючим) становищем на ринку, органи Антимонопольного комітету України мають право прийняти рішення про запровадження примусової однорівневої структури у суб'єкті господарювання, що займає монопольне (домінуюче) становище.

2. Строк та спосіб запровадження примусової однорівневої структури корпоративного управління є обов'язковим для виконання суб'єктом господарювання.

3. Повноваження органів управління суб'єкта господарювання, до якого застосовано примусову однорівневу структуру корпоративного управління,

визначаються Законом України «Про акціонерні товариства» з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом».

7. У Законі України «Про управління об'єктами державної власності» (Відомості Верховної Ради України, 2006 р., № 46, ст. 456 із наступними змінами):

1) у статті 11-2:

частину першу викласти у такій редакції:

«1. Обрання дворівневої структури управління та утворення наглядової ради або обрання однорівневої структури управління та утворення ради директорів, до складу якої обрано щонайменше п'ять незалежних невиконавчих директорів, які становлять щонайменше половину загального складу ради, є обов'язковими для державних унітарних підприємств та господарських товариств, учасником яких є держава.

Застосування дворівневої структури управління та утворення наглядової ради або застосування однорівневої структури управління та утворення ради директорів, до складу якої обрано щонайменше п'ять незалежних невиконавчих директорів, які становлять щонайменше половину загального складу ради, є обов'язковими для державних унітарних підприємств та господарських товариств, учасником яких є держава, щодо яких прийнято рішення про приватизацію, якщо після завершення приватизації у статутному капіталі господарського товариства залишатиметься державна частка. У такому разі наглядова рада або рада директорів утворюється протягом трьох місяців з моменту передачі державним органам приватизації функцій з управління пакетами акцій (частками), щодо яких прийнято рішення про приватизацію, а якщо на день набрання чинності Законом про внесення змін державні органи приватизації вже здійснюють функції з управління пакетами акцій (частками) - протягом трьох місяців з дня набрання чинності Законом про внесення змін.

Компетенція наглядової ради або ради директорів, їх кількісний склад, порядок скликання, проведення засідань, прийняття рішень та інші питання внутрішньої організації діяльності наглядової ради або ради директорів визначаються законом, статутом та положенням про наглядову раду або положенням про раду директорів.

Положення про наглядову раду або положення про раду директорів державного унітарного підприємства затверджується уповноваженим органом управління.

Положення про наглядову раду або положення про раду директорів господарського товариства, учасником якого є держава, затверджується загальними зборами господарського товариства.

Уповноважений орган управління державного унітарного підприємства, загальні збори господарського товариства, учасником якого є держава, можуть вирішувати будь-які питання щодо діяльності державного унітарного підприємства або господарського товариства, учасником якого є держава, крім питань, вирішення яких згідно із законом та/або статутом належить до виключної компетенції наглядової ради або віднесених законом та/або статутом до компетенції ради директорів.

Якщо кількість членів наглядової ради або кількість незалежних невиконавчих членів ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, повноваження яких дійсні, становить половину її / їх кількісного складу, встановленого статутом, або менше, така наглядова рада або рада директорів є неправомочною і не може приймати рішення, крім рішень наглядової ради або ради директорів господарського товариства, учасником якого є держава, з питань скликання загальних зборів товариства для обрання решти членів наглядової ради або решти незалежних невиконавчих членів ради директорів, а в разі обрання членів наглядової ради або ради директорів шляхом кумулятивного голосування - для обрання всього складу наглядової ради або ради директорів, або з питань кооптації членів до складу наглядової ради чи ради директорів у межах кількості місць, що залишилися вакантними, з наступним затвердженням таких кооптованих членів на найближчих загальних зборах або з наступним затвердженням уповноваженим органом управління.

Якщо наглядова рада або рада директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, є неправомочною, орган управління державного унітарного підприємства, загальні збори господарського

товариства зобов'язані прийняти рішення про обрання решти членів наглядової ради або решти незалежних невиконавчих членів ради директорів, а в разі обрання членів наглядової ради або ради директорів шляхом кумулятивного голосування - про обрання всього складу наглядової ради або ради директорів, а в разі кооптації членів до складу наглядової ради чи ради директорів у межах кількості місць, що залишилися вакантними, вирішити питання про затвердження таких кооптованих членів протягом трьох місяців з дня втрати правомочності наглядовою радою або радою директорів»;

частину другу викласти у такій редакції:

«2. Кількісний склад наглядової ради або незалежних невиконавчих членів ради директорів державних унітарних підприємств, господарських товариств, учасником яких є держава, визначається статутом та не може становити менше п'яти та більше дев'яти осіб. Кількісний склад ради директорів державних унітарних підприємств, господарських товариств, учасником яких є держава, визначається статутом та не може становити менше семи та більше тринадцяти осіб. До складу наглядової ради або ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, включаються незалежні члени, кількість яких повинна становити більшість членів наглядової ради або ради директорів.

Кандидати на посаду члена наглядової ради або ради директорів державного унітарного підприємства добираються та призначаються в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Добір кандидатів на посаду члена наглядової ради або ради директорів здійснюється з дотриманням принципів колективної придатності, різноманітності складу, рівності вимог, професійності, відкритості і прозорості та розпочинається не пізніше ніж за три місяці до закінчення строку повноважень відповідного члена наглядової ради або ради директорів (якщо у зазначений строк не прийнято рішення про продовження строку його повноважень) або не пізніше 10 днів з дня дострокового припинення повноважень.

Кандидатури осіб, які пропонуються суб'єктом управління об'єктами державної власності, що здійснює управління корпоративними правами держави в

господарському товаристві, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, до обрання членами наглядової ради або ради директорів господарського товариства, добираються в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Добір кандидатів на посаду члена наглядової ради або ради директорів здійснюється з дотриманням принципів колективної придатності, різноманітності складу, рівності вимог, професійності, відкритості і прозорості та розпочинається не пізніше ніж за три місяці до закінчення строку повноважень відповідного члена наглядової ради або ради директорів (якщо у зазначений строк не прийнято рішення про продовження строку його повноважень) або не пізніше 10 днів з дня дострокового припинення повноважень.

Кооптація членів до складу наглядової ради чи ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, у межах кількості місць, що залишилися вакантними, з наступним затвердженням таких кооптованих членів здійснюється в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Члени наглядової ради господарського товариства, учасником якого є держава, обираються (призначаються) згідно із Законом України «Про акціонерні товариства», іншими законами, що регулюють діяльність таких господарських товариств. Кваліфікаційні вимоги до члена наглядової ради або ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, затверджує Кабінет Міністрів України.

Додаткові кваліфікаційні вимоги до незалежного члена наглядової ради або ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, можуть бути визначені статутом, положенням про наглядову раду або положенням про раду директорів та/або положенням про принципи формування наглядової ради або положенням про принципи формування

ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава.

Строк повноважень члена наглядової ради або ради директорів становить три роки. Уповноважений орган управління державного унітарного підприємства, загальні збори акціонерів (учасників) господарського товариства, учасником якого є держава, затверджують умови цивільно-правових договорів (договорів про виконання функцій члена ради директорів) та визначають особу, яка уповноважується на підписання таких договорів з членами наглядової ради або ради директорів. Цивільно-правовий договір (договір про виконання функцій члена ради директорів), укладений з членом наглядової ради, є оплатним.

Суб'єкт управління об'єктами державної власності, загальні збори господарського товариства можуть прийняти рішення про призначення на новий строк членів наглядової ради або ради директорів державного унітарного підприємства або господарського товариства, учасником якого є держава, які відповідають вимогам, визначеним цим Законом»;

частину третю викласти у такій редакції:

«3. Керівником або членом наглядової ради або членом ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, не може бути особа, яка є засновником, акціонером (учасником), керівником та/або членом наглядової ради або ради директорів підприємства, іншої господарської організації, які здійснюють діяльність на тому самому або суміжних ринках з такими державними унітарними підприємствами та/або господарськими товариствами»;

частину четверту викласти у такій редакції:

«4. Керівникам або членам наглядової ради і виконавчого органу або членам ради директорів державних унітарних підприємств, господарських товариств, учасником яких є держава, забороняється суміщати таку діяльність з будь-якою підприємницькою чи іншою оплачуваною діяльністю, крім отримання авторської винагороди, наукової та викладацької діяльності та/або випадків схвалення такої

діяльності наглядовою радою або радою директорів такого державного унітарного підприємства або господарського товариства, учасником якого є держава, чи загальними зборами товариства (для господарського товариства).

Керівники, голова та члени наглядової ради і виконавчого органу або члени ради директорів державного унітарного підприємства або господарського товариства, учасником яких є держава, які не є громадянами України, повинні володіти українською або англійською мовою на рівні, достатньому для ділового спілкування»;

у частині п'ятій слово «управління» виключити, а слово «контрактів» замінити словами «цивільно-правових договорів (договорів про виконання функцій члена ради директорів)»;

частину шосту викласти у такій редакції:

«6. Особливості утворення, організації діяльності та ліквідації наглядових рад або рад директорів державних унітарних підприємств оборонно-промислового комплексу та господарських товариств в оборонно-промисловому комплексі, учасником яких є держава, визначаються Законом України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» та Законом України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності»;

абзац перший частини восьмої викласти у такій редакції:

«8. З урахуванням частини сьомої цієї статті повноваження члена наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, можуть бути припинені достроково виключно з таких підстав:»;

доповнити частину восьму новим абзацом вісімнадцятим такого змісту:

«Повноваження невиконавчих членів ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, можуть бути припинені достроково виключно з тих самих підстав, що і члена наглядової ради державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава, зазначених у частині восьмій цієї статті»;

частину дев'яту викласти у такій редакції:

«9. Державне унітарне підприємство, господарське товариство, учасником якого є держава, повинно створити комплексну, адекватну та ефективну систему внутрішнього контролю, яка включає функції комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту, з урахуванням особливостей свого виду діяльності, характеру та обсягів операцій, що здійснюються у ході провадження такої діяльності, та ризиків, властивих такій діяльності. Контроль за функціонуванням системи внутрішнього контролю здійснює наглядова рада або невиконавчі члени ради директорів»;

2) після статті 11-8 доповнити **статтею 11-9** такого змісту:

«Стаття 11-9. Поширень положень цього Закону на ради директорів.

1. Положення статті 11-3 цього Закону застосовуються за аналогією до незалежних невиконавчих членів рад директорів державних унітарних підприємств та господарських товариств, учасником яких є держава.

2. Компетенція та організація діяльності ради директорів державного унітарного підприємства визначається за аналогією до положень Закону України «Про акціонерні товариства» про компетенцію ради директорів. Компетенція та організація діяльності ради директорів господарського товариства, учасником якого є держава, визначається відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства».

3. Положення статті 11-6 цього Закону у частині, що стосується компетенції наглядової ради, застосовуються за аналогією для компетенції ради директорів.

4. Положення статті 11-7 цього Закону у частині, що стосується оцінювання діяльності наглядової ради, застосовуються за аналогією для оцінювання діяльності ради директорів.

5. Положення статті 14 цього Закону у частині, що стосується винагороди та страхування відповідальності керівників і членів наглядових рад за аналогією поширюється на винагороди та страхування відповідальності членів ради директорів державного унітарного підприємства, господарського товариства, учасником якого є держава».

8. У Законі України «Про банки і банківську діяльність» (Відомості Верховної Ради України, 2001 р., № 5-6, ст. 30 із наступними змінами):

1) у статті 37:

частину третю викласти у такій редакції:

«Банк зобов'язаний створити наглядову раду (далі - рада банку), що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку, або раду директорів, невиконавчі члени якої здійснюють контроль за діяльністю її виконавчих членів, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку. Наглядова рада банку не бере участі в поточному управлінні банком»;

частину шосту викласти у такій редакції:

«Члени ради та правління банку, члени ради директорів банку несуть відповідальність за діяльність банку у межах своєї компетенції»;

частину сьому викласти у такій редакції:

«Рада банку та правління банку, ради директорів банку повинні мати колективну придатність, яка відповідає розміру банку, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику банку, а також враховує особливості діяльності банку як системно важливого (за наявності такого статусу) та/або діяльності банківської групи, до складу якої входить банк»;

частину восьму викласти у такій редакції:

«Національний банк України у встановленому ним порядку визначає наявність у ради банку та правління банку або ради директорів банку колективної придатності та здійснює оцінку забезпечення ними ефективного управління та контролю за діяльністю банку з урахуванням розміру банку, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних банком операцій, організаційної структури та профілю ризику банку, а також особливостей діяльності банку як системно важливого (за наявності такого статусу) та/або діяльності банківської групи, до складу якої входить банк. Критерії оцінки колективної придатності ради банку та правління банку або ради директорів

банку та забезпечення ними ефективного управління та контролю за діяльністю банку визначаються Національним банком України»;

частину дев'яту викласти у такій редакції:

«Національний банк України має право надати загальним зборам учасників банку та/або раді банку або раді директорів банку письмові рекомендації щодо підвищення радою банку та/або правлінням банку або радою директорів банку ефективності управління та контролю за діяльністю банку, якщо за результатами проведеної оцінки Національний банк України має підстави вважати, що в межах повноважень зазначених органів не забезпечується ефективне управління та контроль за діяльністю банку»;

частину десятую викласти у такій редакції:

«Загальні збори учасників банку та/або рада банку або рада директорів банку зобов'язані протягом двох місяців з дня отримання від Національного банку України письмових рекомендацій щодо підвищення радою банку та/або правлінням банку або радою директорів банку ефективності управління та контролю за діяльністю банку повідомити Національний банк України про заходи, яких вжито або буде вжито для виконання наданих рекомендацій»;

частину одинадцяту викласти у такій редакції:

«Національний банк України має право вимагати зміни персонального складу ради банку та/або правління банку або ради директорів банку, якщо встановить, що колективна придатність ради банку та/або правління банку або ради директорів банку не відповідає критеріям, визначеним Національним банком України, або якщо загальними зборами учасників банку та/або радою банку або ради директорів банку не вжито заходів для вдосконалення діяльності ради банку та/або правління банку або ради директорів банку з метою забезпечення ними ефективного управління та контролю за діяльністю банку»;

частину дванадцяту викласти у такій редакції:

«Банк зобов'язаний на вимогу Національного банку України вжити заходів для зміни персонального складу ради банку та/або правління банку або ради директорів банку»;

2) після статті 39 доповнити **статтею 39-1** такого змісту:

«Стаття 39-1. Рада директорів банку.

Рада директорів банку є колегіальним органом, що здійснює загальне керівництво його діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку, організовує систему внутрішнього контролю та управління ризиками, даними та кібербезпекою, а також забезпечує контроль за виконанням управлінських рішень.

Членами ради директорів банку можуть бути незалежні директори, виконавчі та невиконавчі директори. Незалежні директори повинні становити не менш як половину складу ради директорів і не менше трьох осіб. Виконавчими директорами є особи, що входять до складу ради директорів та виконують функції з управління поточною діяльністю банку. Невиконавчі директори беруть участь у прийнятті рішень ради директорів та контролюють роботу виконавчих директорів.

Кількісний склад ради директорів визначається статутом банку та не може становити менше п'яти осіб. Члени ради директорів не можуть бути одночасно членами ради директорів або органів управління іншого банку, зареєстрованого в Україні, крім випадків, передбачених законодавством України.

Незалежні директори повинні відповідати вимогам щодо незалежності, установленим законом для членів наглядової ради акціонерного товариства, а також додатковим вимогам, визначеним Національним банком України.

До компетенції ради директорів банку належать:

затвердження стратегії банку, бізнес-плану та планів капіталізації, ліквідності, відновлення діяльності;

організація системи корпоративного управління відповідно до принципів (кодексу) корпоративного управління;

затвердження бюджету банку та контроль за його виконанням;

контроль за системами управління ризиками, комплаєнсу, внутрішнього аудиту; призначення та припинення повноважень головного виконавчого директора, головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера та керівника внутрішнього аудиту;

затвердження організаційної структури банку та внутрішніх положень; щорічна оцінка ефективності діяльності ради директорів, виконавчих директорів і ключових функцій контролю;

визначення політики винагороди у банку та контроль за її реалізацією; визначення кредитної політики та політики щодо пов'язаних осіб; забезпечення прозорості діяльності банку, затвердження річної фінансової звітності та вибір зовнішнього аудитора;

затвердження Декларації схильності до ризиків;

затвердження Декларації реагування на кібератаки;

виконання інших повноважень, передбачених законом та статутом банку.

Рада директорів банку зобов'язана утворювати комітети з питань аудиту, управління ризиками, призначень, винагороди, управління даними та кібербезпекою, головами яких та більшість членів яких мають бути незалежні невиконавчі директори. Статут банку може передбачати створення інших постійних чи тимчасових комітетів.

Голова ради директорів не може очолювати комітет з питань аудиту або комітет з управління ризиками.

У разі якщо голова ради директорів банку та головний виконавчий директор банку є однією особою, у раді директорів банку обов'язково обирається провідний незалежний невиконавчий директор.

Рада директорів банку повинна забезпечувати запобігання та врегулювання конфліктів інтересів, підтримувати належні відносини з Національним банком України та виконувати його вимоги щодо належного корпоративного управління.

Національний банк України має право вимагати припинення повноважень члена ради директорів банку у разі невиконання ним своїх функцій належним чином»;

3) у статті 42:

частину першу викласти у такій редакції:

«Керівниками банку є голова або інший член виконавчого органу, наділений його повноваженнями, головний виконавчий директор або інший виконавчий директор, наділений його повноваженнями, головний бухгалтер банку».

9. У Законі України «Про страхування» (Відомості Верховної Ради України, 2023 р., №№ 12-13, ст. 28 із наступними змінами):

1) у статті 22:

пункт 4 частини другої викласти у такій редакції:

«4) забезпечення колективної придатності колегіальних органів управління страховика (наглядової ради, виконавчого органу, ради директорів)»;

абзац 1 частини п'ятої викласти у такій редакції:

«5. Наглядова рада або рада директорів страховика створює постійно діючі підрозділи з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту і забезпечує незалежне виконання ними функцій шляхом:»;

пункт 1 частини п'ятої викласти у такій редакції:

«1) підпорядкування підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту наглядовій раді або раді директорів страховика»;

2) у статті 23:

частину другу викласти у такій редакції:

«2. Страховик зобов'язаний створити наглядову раду (далі - рада страховика) або раду директорів страховика (у разі запровадження однорівневої структури управління).

Рада страховика або рада директорів страховика визначає стратегію розвитку страховика, здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, забезпечує захист прав та інтересів клієнтів, інших кредиторів страховика, а також акціонерів

(учасників) страховика, якщо це не суперечить правам та інтересам страховика, клієнтів та інших кредиторів страховика.

Рада страховика не бере участі в управлінні поточною діяльністю страховика.

Рада директорів страховика здійснює функції контролю та управління діяльністю страховика»;

3) після статті 25 доповнити **статтею 25-1** такого змісту:

«Стаття 25-1. Рада директорів страховика.

1. Рада директорів страховика є колегіальним органом, який здійснює стратегічне керівництво його діяльністю, визначає політику та контролює її виконання виконавчими директорами, забезпечує захист прав та інтересів клієнтів, кредиторів та акціонерів (учасників) страховика, якщо це не суперечить інтересам самого страховика, його клієнтів та кредиторів.

2. Членами ради директорів можуть бути виконавчі директори, невиконавчі директори та незалежні директори. Обрання членів ради директорів здійснюється в порядку, визначеному Законом України «Про акціонерні товариства».

3. Кількісний склад ради директорів визначається статутом страховика, але не може становити менше трьох осіб, а у значимого страховика – менше п'яти осіб. Члени ради директорів не можуть бути одночасно членами ради директорів або органів управління іншого страховика, зареєстрованого в Україні, крім випадків, передбачених законодавством України.

Незалежні директори повинні відповідати вимогам щодо незалежності, установленим законом для членів наглядової ради страховика, а також додатковим вимогам, визначеним Регулятором.

4. До компетенції ради директорів страховика належать:

компетенція, визначена Законом для ради страховика;

затвердження Декларації схильності до ризиків;

затвердження Декларації реагування на кібератаки;

виконання інших повноважень, передбачених Законом та статутом банку.
виконання інших повноважень, передбачених законом та статутом банку.

5. Рада директорів страховика зобов'язана утворювати комітети з питань аудиту, управління ризиками, призначень, винагороди, управління даними та кібербезпекою, головами яких та більшість членів яких мають бути незалежні невиконавчі директори. Статут страховика може передбачати створення інших постійних чи тимчасових комітетів.

6. Голова ради директорів не може очолювати комітет з питань аудиту або комітет з управління ризиками.

7. У разі якщо голова ради директорів страховика та головний виконавчий директор страховика є однією особою, у раді директорів страховика обов'язково обирається провідний незалежний невиконавчий директор.

8. Регулятор має право вимагати скликання позачергового засідання ради директорів та припинення повноважень її членів у випадках, визначених нормативно-правовими актами».

10. У Законі України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» (Відомості Верховної Ради України, 2021 р., № 46, ст. 378 із наступними змінами):

1) у статті 6:

частину другу викласти у такій редакції:

«2. Органами управління акціонерного товариства є загальні збори, наглядова рада та виконавчий орган акціонерного товариства (при дворівневій структурі) або загальні збори та рада директорів (при однорівневій структурі). Повноваження органів управління акціонерного товариства визначаються Законом України «Про акціонерні товариства» з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом»;

доповнити новими частинами дванадцятою та тринадцятою такого змісту:

«12. Обрання дворівневої структури управління та утворення наглядової ради або обрання однорівневої структури управління та утворення ради директорів, до складу

якої обрано щонайменше п'ять незалежних невиконавчих директорів, які становлять щонайменше половину загального складу ради, є обов'язковими для акціонерних товариств, які функціонують із урахуванням цього Закону.

13. Рада директорів є колегіальним органом управління та контролю акціонерного товариства. Повноваження рад директорів акціонерного товариства визначаються Законом України «Про акціонерні товариства» з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом»;

2) у статті 18:

частину першу викласти у такій редакції:

«1. Управління товариством здійснюється загальними зборами (акціонерів/учасників) як вищим органом товариства, наглядовою радою (в разі її утворення) та виконавчим органом товариства (у разі обрання дворівневої структури) або радою директорів (у разі обрання однорівневої структури) (далі - органи управління товариства)».

11. У Законі України «Про депозитарну систему України» (Відомості Верховної Ради України, 2013 р., № 39, ст. 517 із наступними змінами):

1) у статті 12:

абзац перший частини першої викласти у такій редакції:

«1. Органами Центрального депозитарію є загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління (у разі обрання дворівневої структури) або загальні збори акціонерів та рада директорів (у разі обрання однорівневої структури)»;

доповнити частину першу новим абзацом сьомим такого змісту:

«Члени ради директорів обираються загальними зборами акціонерів згідно із Законом України «Про акціонерні товариства».

12. У Законі України «Про оптимізацію структури власності оператора газотранспортної системи України» (Відомості Верховної Ради України, 2023, № 88, ст. 333):

1) у статті 2:

абзац перший частини шостої викласти у такій редакції:

«6. За результатами процедури приєднання в операторі створюються наглядова рада та виконавчий орган (у разі обрання дворівневої структури) або рада директорів (у разі обрання однорівневої структури). Тип виконавчого органу (одноосібний або колегіальний) визначається статутом оператора. Рада директорів функціонує лише колегіально»;

доповнити частину шосту новим абзацом сьомим такого змісту:

«Члени ради директорів обираються згідно із Законом України «Про акціонерні товариства».

13. У Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (Відомості Верховної Ради України, 2023 р., № 3-4, ст. 10 із наступними змінами):

1) у статті 1:

пункт 19 частини першої викласти у такій редакції:

«19) керівник - одноосібний виконавчий орган, або головний виконавчий директор, або голова виконавчого органу, або інший виконавчий директор чи член виконавчого органу, що наділений такими ж повноваженнями»;

2) у тексті Закону у всіх статтях словосполучення «наглядова рада» у всіх формах та відмінках замінити на словосполучення «наглядова рада або рада директорів» у відповідних формах та відмінках.

14. У Законі України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» (Відомості Верховної Ради України, 1996 р., № 51, ст. 292 із наступними змінами):

1) у статті 1:

пункт 6 частини першої викласти у такій редакції:

«6) керівник - одноосібний виконавчий орган, або головний виконавчий директор, або голова виконавчого органу, або інший виконавчий директор чи член виконавчого органу, що наділений такими ж повноваженнями»;

2) у тексті Закону у всіх статтях словосполучення «наглядова рада» у всіх формах та відмінках замінити на словосполучення «наглядова рада або рада директорів» у відповідних формах та відмінках.

II. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ.

1. Цей Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування.

2. Кабінету Міністрів України протягом шести місяців з дня набрання чинності цим Законом вжити заходів для приведення у відповідність із цим Законом підзаконних нормативно-правових актів шляхом:

приведення своїх нормативно-правових актів у відповідність із цим Законом;

забезпечення приведення нормативно-правових актів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади у відповідність із цим Законом.

3. Національному банку України протягом шести місяців з дня набрання чинності цим Законом привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом.

4. Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку протягом шести місяців з дня набрання чинності цим Законом вжити заходів для приведення своїх нормативно-правових актів у відповідність із положеннями цього Закону, забезпечивши набрання чинності такими актами не пізніше набрання чинності відповідними положеннями цього Закону.

Типова Декларація реагування на кібератаки

1. Мета Декларації.

2. Декларація реагування на кібератаки (далі – Декларація) передбачає універсальні засади підготовки корпорації до кіберінцидентів та дії корпорації до, під час, після кіберінцидентів.

3. Декларація розроблена Комітетом Ради директорів з управління даними та кібербезпекою.

4. Декларація підлягає затвердженню Радою директорів та оприлюдненню.

5. Опис кіберризиків та критичних активів.

6. У цьому розділі господарське товариство окреслює вид своєї діяльності та визначає критичні активи (бази даних, системи взаємодії тощо), що можуть стати об'єктом кібератак.

7. У цьому розділі господарське товариство здійснює інвентаризацію всіх основних цифрових активів і класифікацію їх за критичністю.

8. У цьому розділі господарське товариство оцінює кіберризики (виявляє найбільш імовірні та небезпечні загрози, знаходить «слабкі місця» у захисті) та встановлює періодичність переоцінки ризиків.

9. Регламент реагування (політика та процедури).

8. У цьому розділі господарське товариство формалізує регламент дій на випадок кібератаки.

9. Цей розділ має бути викладений у формі структурованої інструкції, що описує, як господарське товариство повинне функціонувати та діяти під час кібератаки. Іншими словами, це покрокова інструкція «що робити, якщо сталася кібератака»: як її помітити, локалізувати, зупинити, усунути або відвернути наслідки.

10. Цей розділ має визначати сценарії різних типів інцидентів (наприклад, вірусна атака, витік даних, DDoS тощо) та відповідні дії на кожному етапі реагування.

11. У цьому розділі має бути встановлено періодичність внутрішнього тестування ефективності регламенту та його перегляду з метою оновлення. Рекомендовано переглядати регламент, щонайменше, раз на рік за звичайних умов, та, щонайменше, раз на три місяці в умовах воєнного стану.

12. Ролі та відповідальні особи.

13. У цьому розділі господарське товариство визначає склад команди реагування на інциденти та зони відповідальності кожного учасника. До цієї команди, зазвичай, входять фахівці з IT та кібербезпеки, юристи, керівництво, відділ зв'язків з громадськістю.

13. У цьому розділі господарське товариство для всіх ключових ролей прописує обов'язки: хто саме і які дії здійснює у разі кібератаки. Також, має бути визначена ієрархія: хто ухвалює ключові рішення, хто та кого інформує у першу чергу, у яких випадках має бути терміново скликана рада директорів.

14. Порядок і строки інформування.

15. У цьому розділі господарське товариство встановлює процедури внутрішнього сповіщення керівництва, юристів, фахівців з IT та кібербезпеки тощо про кіберінцидент (кого, коли і як інформувати при виявленні атаки).

16. У цьому розділі господарське товариство встановлює процедури зовнішнього сповіщення регулятора, державні органи тощо про кіберінцидент (кого, коли і як інформувати при виявленні атаки). Декларація має визначити кого саме слід сповістити та у який спосіб.

17. Заходи після кібератаки.

18. У цьому розділі господарське товариство встановлює комплексний план відновлення після кібератаки. Іншими словами, це «План Б», коли реалізувався сценарій кібератаки.

19. У цьому розділі господарське товариство описує кроки, які здійснюватимуться для відновлення критичних систем і даних після локалізації кіберінциденту. План відновлення має містити перелік і пріоритетність всіх критичних систем, що потребують відновлення. Для кожного типу інциденту мають бути визначені процедури відновлення: зокрема, використання резервних копій, заміна ураженого обладнання тощо.

20. У цьому розділі має бути встановлено періодичність внутрішнього тестування ефективності заходів після кібератаки та їх перегляду з метою оновлення. Рекомендовано переглядати заходи після кібератаки, щонайменше, раз на рік за звичайних умов, та, щонайменше, раз на три місяці в умовах воєнного стану.

21. Впровадження Декларації.

22. Декларація набуває чинності після її затвердження радою директорів.

23. Відповідальність за розробку та періодичний перегляд Декларації покладається на комітет ради директорів з управління даними та кібербезпекою.

24. У тих господарських товариствах, у яких закон вимагає формувати комітети ради директорів з питань аудиту, призначень, винагороди, управління даними та кібербезпекою, затвердження Декларації є обов'язковим.

25. Рада директорів несе відповідальність за належне виконання положень Декларації.

Акт впровадження результатів дослідження

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор Національної
академії внутрішніх справ
доктор юридичних наук, професор
полковник поліції



Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ
2025 року

АКТ

06.11. 2025

м. Київ

№ 510-07

Впровадження результатів дисертації
Серта О.В. на тему: «Однорівнева
структура корпоративного управління»
в освітній процес НАВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу організації освітнього процесу лейтенанта поліції Бойчук Вікторії Олександрівни;
- т.в.о. начальника відділу організації наукової діяльності, кандидата юридичних наук старшого лейтенанта поліції Горбенко Дар'ї Андріївни;
- завідувача кафедри оперативно-розшукової діяльності та національної безпеки, кандидата юридичних наук, професора полковника поліції Герасименко Лариси Володимирівни;
- завідувача кафедри економіко-правових дисциплін ННІПП, кандидата економічних наук, доцента Фаїзова Анатолія Вікторовича;
- начальника відділу аспірантури (ад'юнктури) і докторантури, доктора юридичних наук, професора підполковника поліції Тихонові Олени Вікторівни;
- завідувача загальної бібліотеки Гайдар Людмили Георгіївни.

Комісія розглянула й проаналізувала наукові праці аспіранта кафедри економічного права та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка Серта О. В. на тему: «Однорівнева структура корпоративного управління».

Проаналізовано основні результати дослідження Серта О.В., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Серт О.В. Процес становлення інституту однорівневої структури корпоративного управління в Україні та історичні тенденції його розвитку. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 54. 2024. С. 68–79.
2. Серт О.В. Загальна характеристика компетенції ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. Галицькі студії: Юридичні науки. № 5. 2024. С. 30–36.
3. Серт О.В. Роль та функції аудиторського комітету ради директорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 83

(частина 1). 2024. С. 391–397.

4. Серт О.В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 1. 2024. С. 105–109.

5. Серт О.В. Недоліки правового регулювання створення комітетів ради директорів в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. № 69. 2024. С. 109–113.

6. Серт О.В. Розмежування повноважень голови ради директорів, головного виконавчого директора та корпоративного секретаря при однорівневій структурі корпоративного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 84 (частина 2). 2024. С. 72–79.

7. Серт О.В. Роль невиконавчих директорів у корпоративному управлінні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 85 (частина 2). 2024. С. 38–44.

8. Серт О.В. Виконавчі директори в системі корпоративних відносин. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 56. 2024. С. 78–90.

9. Гарагонич О.В., Серт О.В. Правовий статус членів ради директорів. Право України. № 9. 2024. С. 87–96. (Особистий внесок: досліджено правові питання щодо можливості раду директорів та її членів вважати самостійними суб'єктами правовідносин, досліджено фідучіарні обов'язки членів ради директорів).

10. Серт О.В. Щодо функціонування ради директорів та правової природи її рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. №86 (частина 2). 2024. С. 339–346.

11. Серт О.В. Щодо відповідальності виконавчих та невиконавчих членів ради директорів. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 1. 2025. С. 278–286.

12. Серт О.В. Самокерована рада директорів. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 57. 2025. С. 145–159.

13. Серт О.В. Примусова однорівнева структура корпоративного управління як структурний засіб захисту конкуренції. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 2. 2025. С. 359–365.

14. Серт О.В. Економіко-правові аспекти становлення і розвитку однорівневої структури корпоративного управління. Другі наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 21 квітня 2023р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2023. С. 136–139.

15. Серт О.В. Поняття і сутність однорівневої структури корпоративного управління. Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції. 21 грудня 2023р. Львів – Торунь. 2023. С. 165–168.

16. Серт О.В. Розмежування господарської компетенції ради директорів та загальних зборів учасників (акціонерів). Треті наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 12 квітня 2024 р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2024. С. 194–197.

17. Серт О.В. Господарська компетенція комітетів ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. Актуальні виклики розвитку

юридичної науки і практики в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 02 травня 2024 р. Київ. Видавництво Людмила. 2024. С. 146–147.

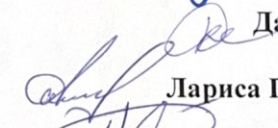
18. Серт О.В. Рада директорів та її господарська компетенція. Сучасні підходи до методології правничих досліджень: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 100-річчя з дня народження дійсного члена (академіка), академіка-засновника Національної академії правових наук України Федора Глібовича Бурчака (03 квітня 2024 року). Київ : Науково-дослідний інститут приватного права ім. Ф. Г. Бурчака НАПрН України. 2024. С. 153–159.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що праці Серта О.В., містять науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання в освітньому процесі Національної академії внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Корпоративне та конкурентне право», «Актуальні проблеми корпоративного права», «Фінансове право», «Публічні фінанси», «Логістика та ділове адміністрування» під час підготовки навчально-методичних та дидактичних матеріалів, а також рекомендувати їх до вивчення під час самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

Члени комісії:



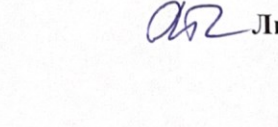
Вікторія БОЙЧУК



Дар'я ГОРБЕНКО



Лариса ГЕРАСИМЕНКО



Анатолій ФАЇЗОВ



Олена ТИХОНОВА



Людмила ГАЙДАР

Акт впровадження результатів дослідження

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор
Національної академії
внутрішніх справ,
доктор юридичних наук, професор
полковник поліції


Олег ТАРАСЕНКО
2025 року

АКТ

06.11. 2025

м. Київ

№ 511-49

Впровадження результатів дисертації
Серта О.В. на тему: «Однорівнева
структура корпоративного управління»
в наукову діяльність НАВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- т.в.о. начальника відділу організації наукової діяльності, кандидата юридичних наук старшого лейтенанта поліції Горбенко Дар'ї Андріївни;
- завідувача кафедри оперативно-розшукової діяльності та національної безпеки, кандидата юридичних наук, професора полковника поліції Герасименко Лариси Володимирівни;
- завідувача кафедри економіко-правових дисциплін ННІПП, кандидата економічних наук, доцента Фаїзова Анатолія Вікторовича;
- начальника відділу аспірантури (ад'юнктури) і докторантури, доктора юридичних наук, професора підполковника поліції Тихонової Олени Вікторівни;
- завідувача загальної бібліотеки Гайдар Людмили Георгіївни.

Комісія розглянула й проаналізувала наукові праці аспіранта кафедри економічного права та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка Серта О. В. на тему: «Однорівнева структура корпоративного управління».

Проаналізовано основні результати дослідження Серта О.В., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Серт О.В. Процес становлення інституту однорівневої структури корпоративного управління в Україні та історичні тенденції його розвитку. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 54. 2024. С. 68–79.
2. Серт О.В. Загальна характеристика компетенції ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. Галицькі студії: Юридичні науки. № 5. 2024. С. 30–36.
3. Серт О.В. Роль та функції аудиторського комітету ради директорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 83

(частина 1). 2024. С. 391–397.

4. Серт О.В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 1. 2024. С. 105–109.

5. Серт О.В. Недоліки правового регулювання створення комітетів ради директорів в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. № 69. 2024. С. 109–113.

6. Серт О.В. Розмежування повноважень голови ради директорів, головного виконавчого директора та корпоративного секретаря при однорівневій структурі корпоративного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 84 (частина 2). 2024. С. 72–79.

7. Серт О.В. Роль невиконавчих директорів у корпоративному управлінні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 85 (частина 2). 2024. С. 38–44.

8. Серт О.В. Виконавчі директори в системі корпоративних відносин. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 56. 2024. С. 78–90.

9. Гарагонич О.В., Серт О.В. Правовий статус членів ради директорів. Право України. № 9. 2024. С. 87–96. (Особистий внесок: досліджено правові питання щодо можливості раду директорів та її членів вважати самостійними суб'єктами правовідносин, досліджено фідучіарні обов'язки членів ради директорів).

10. Серт О.В. Щодо функціонування ради директорів та правової природи її рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. №86 (частина 2). 2024. С. 339–346.

11. Серт О.В. Щодо відповідальності виконавчих та невиконавчих членів ради директорів. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 1. 2025. С. 278–286.

12. Серт О.В. Самокерована рада директорів. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 57. 2025. С. 145–159.

13. Серт О.В. Примусова однорівнева структура корпоративного управління як структурний засіб захисту конкуренції. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 2. 2025. С. 359–365.

14. Серт О.В. Економіко-правові аспекти становлення і розвитку однорівневої структури корпоративного управління. Другі наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 21 квітня 2023р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2023. С. 136–139.

15. Серт О.В. Поняття і сутність однорівневої структури корпоративного управління. Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції. 21 грудня 2023р. Львів – Торунь. 2023. С. 165–168.

16. Серт О.В. Розмежування господарської компетенції ради директорів та загальних зборів учасників (акціонерів). Треті наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 12 квітня 2024 р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2024. С. 194–197.

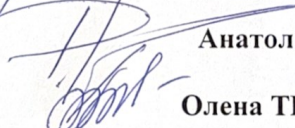
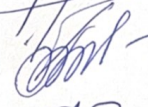
17. Серт О.В. Господарська компетенція комітетів ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. Актуальні виклики розвитку

юридичної науки і практики в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 02 травня 2024 р. Київ. Видавництво Людмила. 2024. С. 146–147.

18. Серт О.В. Рада директорів та її господарська компетенція. Сучасні підходи до методології правничих досліджень: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 100-річчя з дня народження дійсного члена (академіка), академіка-засновника Національної академії правових наук України Федора Глібовича Бурчака (03 квітня 2024 року). Київ : Науково-дослідний інститут приватного права ім. Ф. Г. Бурчака НАПрН України. 2024. С. 153–159.

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок про те, що вищезазначені матеріали дисертаційного дослідження Серта О.В. застосовуються під час підготовки монографій, підручників, навчальних посібників, методичних рекомендацій, узагальнення аналітичних матеріалів, обґрунтування пропозицій до чинних проєктів нормативно-правових актів, підготовка яких потребує проведення відповідних наукових досліджень або містить наукову складову.

Члени комісії:

 Дар'я ГОРБЕНКО
 Лариса ГЕРАСИМЕНКО
 Анатолій ФАЇЗОВ
 Олена ТИХОНОВА
 Людмила ГАЙДАР

Акт про впровадження результатів дослідження

**НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ
АДВОКАТІВ УКРАЇНИ
РАДА АДВОКАТІВ
УКРАЇНИ**



**UKRAINIAN NATIONAL
BAR ASSOCIATION
BAR COUNCIL OF
UKRAINE**

04070, м. Київ, вул. Борисоглібська, буд. 3, 5-й поверх,
тел: +38 (044) 392-73-71
email: info@unba.org.ua, web-site: www.unba.org.ua

5th floor, 3 Borysohlibska st., Kyiv, 04070, Ukraine
phone: +38 (044) 392-73-71
email: info@unba.org.ua, web-site: www.unba.org.ua

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова
Національної асоціації адвокатів
України
Ліана ІЗОВТОВА



2025 р.

**АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ОЛЕКСАНДРА СЕРТА НА ТЕМУ
«ОДНОРІВНЕВА СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Комісія у складі: секретаря Ради адвокатів України Колесникова І.В. керівника Секретаріату Ради адвокатів України (Секретаріату Національної асоціації адвокатів України) Красника В.В., та Голови Комітету захисту прав адвокатів та гарантій адвокатської діяльності Солодка Є.В. склала цей акт про те, що нею розглянуто результати дисертаційного дослідження Олександра Серта на тему «Однорівнева структура корпоративного управління».

Висновки та пропозиції Олександра Серта, адвоката, старшого викладача кафедри економіко-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ, аспіранта кафедри економічного права та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, що викладені у дисертаційному дослідженні на тему «Однорівнева структура корпоративного управління», мають необхідний теоретичний та методологічний рівень, практичну значимість, використовуються за сферою діяльності Комітету НААУ з питань інвестиційної діяльності та приватизації.

Наукові положення дисертаційного дослідження Олександра Серта на тему «Однорівнева структура корпоративного управління» сприяють розвитку сучасної доктрини корпоративного права України, зокрема, у частині гармонізації національного законодавства

з правом Європейського Союзу, удосконалення правового статусу органів управління корпорацій, посилення корпоративної відповідальності керівників та посадових осіб корпорацій та впровадження європейських стандартів належного корпоративного врядування.

Особливу увагу заслуговують пропозиції Олександра Серта щодо необхідності запровадження в Україні корпоративних фондів самостійного управління (інвестиційних корпорацій), у яких функції управління активами реалізуються без залучення компаній з управління активами. Такий підхід відкриває можливості для створення нових організаційно-правових форм корпоративного інвестування, відповідаючи сучасним тенденціям розвитку європейського корпоративного права та фінансових ринків.

**Секретар
Ради адвокатів України**

Ігор КОЛЕСНИКОВ

**Керівник Секретаріату
Національної асоціації
адвокатів України,
Ради адвокатів України**



Вадим КРАСНИК

**Голова
Комітету захисту прав адвокатів
та гарантій адвокатської діяльності
Національної асоціації адвокатів України**

Євгеній СОЛОДКО

Довідка про використання результатів дослідження



КАЛУСЬКА ТЕЦ

LIMITED LIABILITY COMPANY "COSTANZA"

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОСТАНЗА»**

код ЄДРПОУ 39822094

+380673431109 / +380992118406 / +380930464172

№ 01

«08» жовтня 2025 року

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційного дослідження Олександра СЕРТА
на тему «Однорівнева структура корпоративного управління»**

Адвокат Олександр СЕРТ надає Товариству з обмеженою відповідальністю «КОСТАНЗА» правову (правничу) допомогу згідно укладеного договору № 20241104/1 від «04» листопада 2024р.

Висновки дисертаційного дослідження Олександра СЕРТА на тему «Однорівнева структура корпоративного управління» використовуються Товариством при побудові належної структури корпоративного управління в умовах викликів, пов'язаних із судовою справою № 909/679/24 про банкрутство Товариства, відкритої після приватизації Товариством Калуської ТЕЦ.

Зокрема, Олександром СЕРТОМ підготовлено проєкт рішення Загальних зборів учасників Товариства про перехід на однорівневу структуру корпоративного управління із радою директорів, проєкт Статуту Товариства (у новій редакції), проєкт Положення про раду директорів Товариства, проєкт Положення про комітети ради директорів Товариства.

Інформація, зазначена у цій Довідці, втратила статус адвокатської таємниці.

Товариство надає свою згоду на поширення чи оприлюднення цієї Довідки.

З повагою,

керівник

В.М. НАЛИВАЙКО



Довідка про використання результатів дослідження

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДЕХАБ» ДЕНАВ
LIMITED LIABILITY COMPANY

місцезнаходження: 01133, м Київ, вул. Мечнікова, 14/1, к 511

код: 44982513

№ 7 від 08 / 10 / 2025

на № 2025/1 від 05 / 10 / 2025

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження Олександра СЕРТА
на тему «Однорівнева структура корпоративного управління»

Адвокат Олександр СЕРТ надає Товариству з обмеженою відповідальністю «ДЕХАБ» правову (правничу) допомогу згідно укладеного договору № 20230206 від «06» лютого 2023р.

Висновки дисертаційного дослідження Олександра СЕРТА на тему «Однорівнева структура корпоративного управління» використовуються у корпоративних спорах, учасником чи стороною яких є Товариство.

Відзначено, що висновки дисертаційного дослідження Олександра СЕРТА, які стосуються:

- неможливості визнання загальних зборів Товариства самостійними суб'єктами права;
- неможливості визнання виконавчого органу Товариства представником Товариства;
- ненормативного характеру рішень загальних зборів Товариства, які не підлягають судовому оскарженню взагалі;

були неодноразово викладені у заявах по суті, апеляційних, касаційних скаргах, в подальшому, підтримані Великою Палатою Верховного Суду у постанові від «18» грудня 2024р. у справі № 916/379/23, прийнятої за наслідками розгляду касаційної скарги Товариства на постанову Південно-західного апеляційного господарського суду від «22» січня 2024р. та рішення Господарського суду Одеської області від «19» липня 2023р.

Інформація, зазначена у цій Довідці, втратила статус адвокатської таємниці.

Товариство надає свою згоду на поширення чи оприлюднення цієї Довідки.

директор Товариства



Дмитро ГРИНЕНКО

Довідка про використання результатів дослідження

Olimpic Business Center
(floor 22, office 66)
Velyka Vasykivska str. 72,
Kyiv 03150, Ukraine



+380 44 300 13 07
office@alterra.kiev.ua
www.alterra.kiev.ua

A.L.TERRA
ATTORNEYS AT LAW

ДОВІДКА № 25/1 від 13 жовтня 2025 року про використання результатів дисертаційного дослідження Олександра СЕРТА на тему «Однорівнева структура корпоративного управління»

Адвокатське об'єднання «A.L.Terra» використовує висновки дисертаційного дослідження Олександра СЕРТА на тему «Однорівнева структура корпоративного управління» у практичній діяльності об'єднання під час надання правової (правничої) допомоги клієнтам.

Зокрема, окремі теоретичні положення, висновки та пропозиції Олександра СЕРТА щодо:

- правового статусу ради директорів та її комітетів;
- фідучіарних обов'язків виконавчих та невиконавчих директорів;
- відповідальності членів ради директорів;

використовуються адвокатами об'єднання під час підготовки процесуальних документів, розроблення корпоративних договорів, правових висновків у корпоративних спорах.

Використання результатів дослідження Олександра СЕРТА дало змогу вдосконалити методологічні засади правової експертизи, розвинути методику оцінки управлінських рішень і поглибити практику представництва інтересів учасників та посадових осіб.

З повагою,
керуюча партнерка
Адвокатського об'єднання «A.L.Terra»



Тетя ТРУШКІВСЬКА

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ
ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Серт О.В. Процес становлення інституту однорівневої структури корпоративного управління в Україні та історичні тенденції його розвитку. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 54. 2024. с. 68-79.
2. Серт О.В. Загальна характеристика компетенції ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. Галицькі студії: Юридичні науки. № 5. 2024. с. 30-36.
3. Серт О.В. Роль та функції аудиторського комітету ради директорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 83 (частина 1). 2024. с. 391-397.
4. Серт О.В. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 1. 2024. с. 105-109.
5. Серт О.В. Недоліки правового регулювання створення комітетів ради директорів в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. № 69. 2024. с. 109-113.
6. Серт О.В. Розмежування повноважень голови ради директорів, головного виконавчого директора та корпоративного секретаря при однорівневій структурі корпоративного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 84 (частина 2). 2024. с. 72-79.
7. Серт О.В. Роль невиконавчих директорів у корпоративному управлінні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. № 85 (частина 2). 2024. с. 38-44.
8. Серт О.В. Виконавчі директори в системі корпоративних відносин. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 56. 2024. с. 78-90.

9. Гарагонич О.В., Серт О.В. Правовий статус членів ради директорів. Право України. № 9. 2024. с. 87-96. (Особистий внесок: досліджено правові питання щодо можливості раду директорів та її членів вважати самостійними суб'єктами правовідносин, досліджено фідучіарні обов'язки членів ради директорів).

10. Серт О.В. Щодо функціонування ради директорів та правової природи її рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. №86 (частина 2). 2024. с. 339-346.

11. Серт О.В. Щодо відповідальності виконавчих та невиконавчих членів ради директорів. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 1. 2025. с. 278-286.

12. Серт О.В. Самокерована рада директорів. Правова держава. Одеса. Фенікс. № 57. 2025. с. 145-159.

13. Серт О.В. Примусова однорівнева структура корпоративного управління як структурний засіб захисту конкуренції. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». № 2. 2025. с. 359-365.

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ ЇЇ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Серт О.В. Економіко-правові аспекти становлення і розвитку однорівневої структури корпоративного управління. Другі наукові читання пам'яті професора Пронської Граціелли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 21 квітня 2023р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2023. с. 136-139.

2. Серт О.В. Поняття і сутність однорівневої структури корпоративного управління. Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції. 21 грудня 2023р. Львів - Торунь. 2023. с. 165-168.

3. Серт О.В. Розмежування господарської компетенції ради директорів та загальних зборів учасників (акціонерів). Треті наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 12 квітня 2024р. Київ. Видавництво Ліра-К. 2024. с. 194-197.

4. Серт О.В. Господарська компетенція комітетів ради директорів при однорівневій структурі корпоративного управління. Актуальні виклики розвитку юридичної науки і практики в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 02 травня 2024р. Київ. Видавництво Людмила. 2024.с. 146-147;

5. Серт О.В. Рада директорів та її господарська компетенція. Сучасні підходи до методології правничих досліджень: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 100- річчя з дня народження дійсного члена (академіка), академіка-засновника Національної академії правових наук України Федора Глібовича Бурчака (03 квітня 2024 року). Київ: Науково-дослідний інститут приватного права ім. Ф. Г. Бурчака НАПрН України. 2024. с. 153-159.