

ЧЕРКАСОВ О. В.

кандидат юридичних наук, старший науковий співробітник НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

У статті проаналізовано сутність та значення поняття моделі корпоративного управління, а також сучасні особливості й закономірності формування та обрання моделей корпоративного управління суб'єктами інноваційної діяльності. Розглянуто специфіку формування корпоративного управління, що втілюється в обранні певних організаційно-правових форм, а також визначення структури органів управління товариством. Зроблено висновок щодо критеріїв, які застосовуються при визначенні моделі корпоративного управління в товаристві.

**Ключові слова:** корпоративне управління, модель корпоративного управління, інноваційна діяльність, органи управління товариством, суб'єкти інноваційної діяльності.

**Постановка проблеми.** Наразі в Україні суб'єкти інноваційної діяльності можуть існувати як самостійні юридичні особи, утворювати групи юридичних осіб, що діють на основі договору про спільну діяльність, наприклад, технопарки, а також у якості фізичних осіб-підприємців. Особливої уваги заслуговує діяльність юридичних осіб у сфері інноваційної діяльності, оскільки такі особи цілеспрямовано створюються з метою акумуляції капіталу та його спрямування для досягнення статутних цілей товариств. Найбільш поширеною організаційно-правовою формою серед юридичних осіб як у сфері інноваційної діяльності, так і загалом є товариства з обмеженою відповідальністю.

Господарська діяльність більшості суб'єктів інноваційного бізнесу в сучасних умовах не може здійснюватись без належного корпоративного управління. Управління є важливим елементом, необхідним для ефективного функціонування і розвитку як невеликого товариства, так і економічної системи акціонерного товариства або держави в цілому. Від того, наскільки правильно побудована система управління товариством з обмеженою або додатковою відповідальністю, багато в чому залежить контроль учасників такого товариства над процесом його діяльності, та, як наслідок, досягненням поставлених перед товариством цілей. Традиційно моделі корпоративного управління розглядають у призмі діяльності акціонерних товариств. Однак за умови уніфікації як правових, так й економічних моделей у господарській діяльності, проблематику застосування моделей корпоративного управління слід застосовувати й у регулюванні діяльності товариств з обмеженою і додатковою відповідальністю. Актуальність питання по-

будови вітчизняної системи корпоративного управління в малих та середніх підприємствах, які здійснюють інноваційну діяльність, обумовлюється, по-перше, необхідністю залучення українськими суб'єктами інноваційної діяльності інвестицій та організації ефективного управління капіталом, по-друге, підвищенням привабливості українських інноваційних проектів для інвестування, по-третє, вимогами чинного законодавства, яке зараз суттєво реформується.

Особливе підґрунтя для оцінки стану корпоративного управління в товариствах створює Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який набрав чинності 17 червня 2018 року, оскільки цим нормативно-правовим актом встановлені основні вимоги до побудови моделей корпоративного управління у товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю. Враховуючи розбудову ринку інновацій в Україні, правові питання корпоративного контролю та управління українських компаній, що здійснюють інноваційну діяльність становляться дедалі актуальнішими та не можуть залишатись поза увагою наукових досліджень.

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

**Метою** статті є дослідження моделей корпоративного управління товариств, які здійснюють інноваційну діяльність в Україні, встановлення основних закономірностей і необхідних критеріїв для вибору суб'єктами господарювання у сфері інновацій оптимальної структури корпоративного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження проблем корпоративного управління неможливе без окреслення розуміння поняття управління в системі корпоративних правовідносин, оскільки до цього часу в науковій літературі точаться дискусії стосовно остаточного розуміння поняття корпоративного управління. У цьому сенсі можна погодитись із думкою С. Д. Могілевського, який визначає управління товариством з обмеженою відповідальністю як комплекс дій, необхідних для формування та досягнення цілей товариства, включаючи планування, організацію, координацію та контроль, що здійснюються органами товариства [3, с. 97]. Сукупність дій, які створюють процес управління є визначальною при оцінці можливостей та передумов для розбудови товариства. Досить слушною є думка І. С. Шиткіної про те, що система корпоративного управління дозволяє виявляти і зупиняти випадки неефективності діяльності організації на більш ранніх етапах цієї діяльності, забезпечуючи тим суттєву економію ресурсів [8, с. 182].

Варто зауважити, що Міжнародна фінансова корпорація, яка входить до структури Світового банку визначає корпоративне управління як систему взаємодії, що відображає баланс інтересів органів управління, акціонерів та зацікавлених осіб, та спрямована на отримання прибутку у відповідності до чинного законодавства та з урахуванням міжнародних стандартів [7, с. 402]. Аналіз наукової юридичної літератури свідчить, що дослідники у своїх детермінаціях корпоративного управління об'єднують два значення цього поняття – система фактичних відносин та сукупність юридичних правил [5, с. 1582]. Варто відзначити думку про те, що корпоративне управління – це управління у певному соціальному середовищі; це – «система чи процес, за допомогою якого управляється та контролюється діяльність корпорацій, що підзвітні акціонерам» [2, с. 22].

Аналізуючи поняття «модель корпоративного управління» слід виокремлювати засади, які покладаються в основу цієї дефініції, оскільки вони можуть мати правове, суто економічне значення або змішаний характер. Так, О. В. Станіславик і О. М. Коваленко у своєму дослідженні навели ряд чинників, що впливають на формування структури корпоративного управління, перелік яких включає, зокрема: вибір елементів структури корпоративного управління, склад яких визначається необхідністю мати відповідну інформацію і приймати управлінські рішення; визначення інформаційних зв'язків між

елементами структури корпоративного управління, покликаних забезпечити надійну передачу даних між ними; оцінку якості та ефективності корпоративного управління здійснюється на основі вибраних раніше критеріїв, з урахуванням різних обмежень; вибір механізму взаємодії елементів корпоративного управління; вибір технології менеджменту; оцінку очікуваних результатів корпоративного управління; визначення фактичних результатів корпоративного управління [6, с. 37-38]. Однак слід підкреслити, що наведений перелік чинників обрання моделі корпоративного управління має економічне та управлінське спрямування, виключаючи закономірності, які закріплені нормативно-правовими актами та безпосередньо формують межі обрання тієї чи іншої моделі управління з правової точки зору.

Модель корпоративного управління є універсальною міжгалузєвою категорією, яка органічно поєднує у собі засади правового регулювання товариств та закономірності їх фінансово-економічної діяльності. Модель створення системи корпоративного управління дозволяє оперативно сформувати структуру корпоративних елементів та інформаційних зв'язків між ними для ефективної взаємодії господарюючих суб'єктів на всіх рівнях корпоративного управління [6, с. 38].

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

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

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

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

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

Змішана модель, що по суті закріплює унітарну модель, але передбачає обов'язкове формування наглядового органу за певних умов [1, с. 344].

Як уже зазначалось, суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути окремі юридичні особи та групи таких осіб. Так, у сфері інноваційної діяльності зустрічаються великі організації, наприклад, концерни, холдингові компанії, промислово-фінансові групи, а також і малі структури (венчурні фірми,

технопарки) тощо. Форма та розмір утворення залежить від мети діяльності, джерел фінансування та кадрового потенціалу. Слід зауважити, що в інноваційних галузях економіки можуть зустрічатися особливі форми організацій інноваційної спрямованості а саме: бізнес-асоціації, регіональні центри науки, інновацій та інформатизації, технополіси, зони розвитку нових і високих технологій, регіони науки та технологій тощо. Однак за своєю сутністю всі вони, як правило, є юридичними особами, переважно у формі товариств з обмеженою відповідальністю або об'єднання таких.

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

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

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

Якщо ж до компетенції ради директорів віднести схвалення правочинів понад певну суму, схвалення правочинів з нерухомим майном, що належить товариству, прийняття рішення про участь і про припинення участі товариства в інших організаціях, то

мова буде йти, перш за все, про орган управління товариством.

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

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

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

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

## ЛІТЕРАТУРА

1. Луць В. В., Васильєва В. А., Кібенко О. Р., Спасибо-Фатєєва І. В. та ін. Корпоративне право України: підручник. Київ: Юрінком Інтер. 2010. 384 с.

2. Корпоративне управління: Посібник для директорів. Москва: КІМГ. 2003. 34 с.
3. Могилевський С. Д. Органи управління господарськими товариствами: монографія. Москва: Правовий аспект, 2001. 360 с.
4. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. *Голос України*. 2018 17 березн. (№50).
5. Сподирев Р. Н. Моделі управління товариством з обмеженою відповідальністю. *Актуальні проблеми російського права*. Москва. 2013. № 1. С. 62-67.
6. Станіславик О. В., Коваленко, О.М. Моделі корпоративного контролю та управління українських компаній. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С. 36–40.
7. Шкодін І. В., Фадєєнко В. Ю. Упровадження соціальної відповідальності у систему корпоративного управління. *Духовно-моральні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації*: зб. наук. пр.: за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 листоп. 2014 р.: у 2 ч. Харків : НТУ «ХПІ». Ч. 1. 2014. С. 399–402.
8. Шиткіна І. С. Корпоративне право: підручник. Москва: Волтерс Клувер, 2008. 648 с.

#### REFERENCES

1. Luts, V.V., Vasylieva, V.A., Kibenko, O.R., Spasybo-Fatieieva, I.V. et all. (2010). *Korporatyvne pravo Ukrainy*. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
2. *Korporatyvne upravlinnia: Posibnyk dlia dyrektoriv*. (2003). Moskva: KPMH [in Ukrainian].
3. Mohilevskiy, S.D. (2001). *Orhany upravlinnia hospodarskymy tovarystvamy*. Moskva: Pravovyi aspect [in Ukrainian].
4. Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu: Zakon Ukrainy vid 06.02.2018 r. No 2275-VIII. (2018) *Holos Ukrainy – Herald of Ukraine*, 17 berezn. (#50) [in Ukrainian].
5. Spodyriev R.N. (2013). *Modeli upravlinnia tovarystvom z obmezhenoiu vidpovidalnistiu. Aktualni problemy rosiiskoho prava – Actual problems of Russian law, 1. 62–67*. Moskva [in Ukrainian].
6. Stanislavik O. V., Kovalenko, O.M. (2018). *Modeli korporatyvnoho kontroliu ta upravlinnia ukrainskykh kompanii. Ekonomika, finansy, pravo – Economy, finances, law, 2, 36–40* [in Ukrainian].
7. Shkodina, I. V., Fadiienko, V. Yu. (2014). *Uprovadzhennia sotsialnoi vidpovidalnosti u systemu korporatyvnoho upravlinnia. Dukhovno-moralnisi osnovy ta vidpovidalnist osobystosti u doli liudskoi tsyvilizatsii: zb. nauk. pr.: za materialamy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kharkiv 5–6 lystopada 2014) – Spiritual and moral bases and responsibility of the person in the fate of human civilization: a collection of scientific works: on the materials of the International scientific and practical conference, (Kharkiv 5–6 November. 2014) 2 h.: NTU “KhPI”. Mon 1 of 2014, p. 399–402. r.: u 2 ch. Kharkiv: NTU «KhPI». Ch. 1. 2014. pp. 399–402* [in Ukrainian].
8. Shytkina, I.S. (2008). *Korporatyvne pravo*. Moskva: Volters Kluver [in Ukrainian].

ЧЕРКАСОВ О. В.

кандидат юридических наук, старший научный сотрудник НИИ правового обеспечения инновационного развития НАПРН Украины

#### ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИННОВАЦИОННОМ ОБЩЕСТВЕ

В статье проанализированы сущность и значение понятия модели корпоративного управления, а также современные особенности, закономерности формирования и избрания моделей корпоративного управления субъектами инновационной деятельности. Рассмотрена специфика формирования корпоративного управления, которая воплощается при выборе определенных организационно-правовых форм, а также при определении структуры органов управления обществом. Сделан вывод о критериях, подлежащих применению в процессе определения модели корпоративного управления в обществе.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, модель корпоративного управления, инновационная деятельность, органы управления обществом, субъекты инновационной деятельности.

CHERKASOV O. V.

PhD, Senior Research of the Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development of National Academy of Law Sciences of Ukraine

## THE FORMATION OF AN EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE MODEL IN THE INNOVATIVE SOCIETY

**Problem setting.** In Ukraine the subjects of innovation activity can exist as independent companies or as groups of companies acting on the basis of the agreement on joint activity, as well as individuals-entrepreneurs. Such companies are purposefully created for the purpose of accumulation of capital and its direction in order to achieve the statutory purposes. Because of that the activity of companies in the field of innovation activity has research interest. The most widespread organizational and legal form among companies in the field of innovation activity, as well as in general, are limited liability companies.

The relevance of the question of composition a special system of corporate governance in small and medium-sized enterprises that carry out innovation activities is conditioned, firstly, by the need for Ukrainian investors to be involved in innovative investment activities and the organization of efficient capital management, and, secondly, in raising the attractiveness of Ukrainian innovation projects for investment, thirdly, the requirements of the current legislation, which is currently undergoing significant changes.

**Purpose of research.** The purpose of this article is studying the models of corporate governance of companies that carry out innovation activity in Ukraine, establishing the main regularities and necessary criteria for selecting companies in the field of innovations of the optimal structure of corporate governance.

**Analysis of recent researches and publications.** The legal problems of governance in corporations and companies have been the subject of research in the writings of many scientists, are: Yu. M. Zhornokyi, D. V. Zadykhaylo, O. R. Kibenko, V. M. Kravchuk, I. V. Lukach, V. V. Luts, O. P. Podtserkovnii, I. V. Spasibo-Fateyeva, V. S. Shcherbina.

**Article's main body.** By analyzing the concept of "corporate governance model", it is necessary to distinguish the principles that underlie this definition, since they may have legal, purely economic, or mixed character.

The model of corporate governance is a universal inter-industry category, which organically combines the principles of legal regulation of companies and the laws of their financial and economic activity. The model for creating a corporate governance system allows for the rapid formation of the structure of corporate elements and information links between them for efficient interaction of companies at all levels of corporate governance

Under the model of corporate governance should understand the system of relations that arise in the midst of the company in relation to the mechanisms of influence on the activities of the company, the functioning of the company's management bodies in the development, approval and implementation of management decisions in order to achieve the statutory goals of the partnership.

Analysis of legal literature shows that in general, four main types of corporate governance models are distinguished:

1. Two-level (German) model for the construction of management bodies of the company, which provides for the presence, in addition to the general meeting of participants, executive and supervisory authorities;
2. A one-level (British) model, according to which the functioning of a unitary governing body – the board of directors – is in the company;
3. Emphasize an alternative model that gives companies the opportunity to form a supervisory body in them;
4. A mixed model that essentially fixes the unitary model, but involves the mandatory formation of a supervisory body under certain conditions.

Various options for the competence of the management bodies of the company, in particular the supervisory board, provided for by law, provide the opportunity to build different models of corporate governance.

Given the possibility of creating several models of company management, the Ukrainian system of bodies can not be attributed to a purely mixed system. However, it is closest to the European (mixed) model, since EU legislation allows the use of both German and British-American models.

Considering the tendencies of corporate governance development in Ukrainian companies, in particular in the companies of innovation activity, it is necessary to understand that the effectiveness of any model of corporate governance as a form is relative and depends on the qualitative properties of the economic, legal and social environment as a whole.

It seems that the choice of the corporate governance model in limited liability companies should depend primarily on internal criteria: the compliance of the corporate governance structure with the goals and objectives of the partnership; definition of the mechanism of interaction of elements of corporate governance; formulation of the expected results of corporate governance. In addition, one should take into account the general socio-economic indicators of the state, in particular: the state of the economy; the degree of observance of the rule of law in the state; independence of judicial and law enforcement agencies; investment attractiveness of the sphere of economic activity (state), etc.

**Keywords:** corporate governance, corporate governance model, innovation activity, management bodies of the company, subjects of innovation activity.