

The constitutional principles, special laws (on innovation, technology transfer, support for small and medium-sized enterprises, state aid, digital economy), by-laws and the draft law are analyzed. It is revealed that state aid is a narrower category of a financial nature, while state support covers a complex of legal, organizational, institutional and informational instruments. State support measures are systematized: financial instruments, tax incentives, development of innovation infrastructure, information and consulting support, institutional mechanisms.

It is established that the system of legal support remains fragmentary and partly declarative. The author's definition of state support for innovative entrepreneurship is proposed as a system of legislatively defined measures of state influence aimed at stimulating innovative activity and developing innovative infrastructure. The need to specify support mechanisms and create an effective system of state support for innovative entrepreneurship is substantiated.

Keywords: *innovative entrepreneurship, economy, innovation, state regulation, state policy, economic competition, legislative support, business entity, intellectual property.*

*Дата першого надходження статті до видання: 09.02.2026 р.
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.02.2026 р.*

УДК 346.26

DOI 10.31558/2786-5835.2026.1.1.21

Слободяник Тетяна Миколаївна,

кандидатка юридичних наук, доцентка,

доцентка кафедри фундаментальних і галузевих юридичних наук

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1838-5781>

Сосіна Каріна Вікторівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

факультету права, гуманітарних та соціальних наук

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

РОЛЬ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Стаття присвячена комплексному дослідженню правової природи, функцій та місця наглядової ради в системі корпоративного управління акціонерних товариств. Актуальність теми зумовлена процесами європейської інтеграції України, глобалізацією фінансових ринків та необхідністю підвищення прозорості й ефективності корпоративного управління.

У статті проаналізовано чинне законодавство України, зокрема Цивільний кодекс України та Закон України «Про акціонерні товариства», і зроблено висновки, що нормативна база встановлює дворівневу модель управління, закріплюючи за наглядовою радою виключну компетенцію. Розкрито основні функції наглядової ради: контрольну, стратегічну, захисну, призначальну та консультативну.

У роботі здійснено порівняльно-правовий аналіз двох основних моделей корпоративного управління – моністичної (англо-американської) та дуалістичної (континентальної), з детальним висвітленням досвіду Німеччини, Великої Британії та рекомендацій Принципів корпоративного управління G20/ОЕСР (2023).

Особливу увагу приділено існуючим системним проблемам практичної реалізації інституту наглядової ради в Україні. Серед ключових недоліків автор виділяє: відсутність чітко-

го стандарту ділового рішення та механізму солідарної відповідальності членів ради, труднощі у доведенні причинно-наслідкового зв'язку при притягненні до цивільно-правової відповідальності, а також негативний вплив воєнного стану, запровадженого Указом Президента України, затвердженням Законом № 2102-IX від 24.02.2022, на ефективність роботи органів корпоративного управління.

На основі проведеного дослідження сформульовано конкретні пропозиції щодо вдосконалення законодавства, зокрема: запровадження стандарту належної поведінки та обов'язку лояльності, нормативне врегулювання дистанційних засідань і електронного голосування в умовах воєнного стану, а також поступове введення гендерних квот у складі наглядових рад.

Ключові слова: корпоративне управління, наглядова рада, акціонерне товариство, дуалістична модель, солідарна відповідальність, воєнний стан, європейські стандарти.

Постановка проблеми. Питання ефективності системи корпоративного управління набуває особливої актуальності в умовах інтеграції України до Європейського Союзу, глобалізації фінансових ринків та вимог до прозорості діяльності товариств.

Однак, незважаючи на значний обсяг змін у законодавстві, досі залишається проблема, пов'язана з невизначеністю механізму реального забезпечення незалежності наглядових рад, а також відповідністю української моделі до міжнародних стандартів. Отже, є необхідність аналізу діяльності наглядової ради в корпоративному управлінні, зокрема в межах акціонерних товариств в українському та міжнародному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо правової природи наглядового органу в системі корпоративного управління досліджувалися такими вченими: О. М. Вінник, В. С. Щербина, С. В. Артеменко та іншими провідними науковцями.

Постановка завдання. Метою статті є комплексне дослідження правової природи та функцій наглядової ради в системі корпоративного управління на основі порівняльно-правового аналізу українського та міжнародного законодавства. Ціллю статті є вироблення науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання діяльності наглядового органу.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання: з'ясувати правову природу та місце наглядової ради в системі органів управління акціонерного товариства; проаналізувати міжнародні стандарти корпоративного управління щодо наглядових рад та положення окремих держав; виявити основні проблеми правового регулювання та запропонувати шляхи їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Основу правового регулювання наглядової ради в Україні становлять такі нормативно-правові акти: Цивільний кодекс України, Закон України «Про акціонерні товариства», Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також Принципи корпоративного управління, схвалені Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

Відповідно до частини першої статті 69 Закону України «Про акціонерні товариства», наглядова рада акціонерного товариства є колегіальним органом, що здійснює захист прав всіх акціонерів товариства і в межах компетенції, визначеної статутом акціонерного товариства та цим Законом, здійснює управління товариством, а також контролює та регулює діяльність його виконавчого органу [1].

Прийняття Закону України «Про акціонерні товариства» стало важливим кроком на шляху до вдосконалення національної корпоративної моделі до європейських стандартів. Зазначений Закон встановлює дворівневу структуру управління, за якої органами акціонерного товариства є загальні збори, орган, відповідальний за здійснення нагляду (наглядова рада), і виконавчий орган (колегіальний або одноосібний).

Рішення наглядової ради виступають безпосередньо рішеннями самого товариства та утворюють правові наслідки для нього. Членство в наглядовій раді є специфічним видом правовідносин, де член ради діє в інтересах товариства загалом, а не окремих груп акціонерів, які його обрали.

Стаття 71 Закону України «Про акціонерні товариства» визначає компетенцію наглядової ради як виключну, тобто таку, що належить виключно до її повноважень і не може бути передана іншим органам управління товариства.

В. І. Кравець, досліджуючи питання компетенції наглядової ради акціонерного товариства, доходить висновку, що «конструкція абз. 3 ч. 1 ст. 39 Закону України “Про акціонерні товариства” є цілком виваженою та збалансованою. З одного боку наглядова рада може зняти з себе відповідальність за прийняття найбільш доленосних рішень стосовно товариства, а можливість винесення на розгляд загальних зборів будь-якого питання, що відноситься до компетенції наглядової ради, ще раз підтверджує примат загальних зборів у відносинах корпоративного управління. Разом з тим за наглядовою радою залишено право, а не обов’язок передати на розгляд порядку денного загальних зборів певні питання. Таким чином, виключається будь-яке примусове втручання в діяльність даного органу управління» [2, с. 212].

Аналіз норм Закону України «Про акціонерні товариства» дає змогу виокремити такі основні функції наглядової ради: контрольну – нагляд за діяльністю виконавчого органу, стратегічну – участь у визначенні стратегії розвитку товариства, захисну – захист прав та законних інтересів акціонерів, призначальну – обрання та відкликання членів виконавчого органу та консультативну – надання рекомендацій виконавчому органу.

Отже, наглядова рада виступає як основний орган у вирішенні корпоративних спорів та забезпеченні прозорості в управлінні акціонерного товариства.

У доктрині корпоративного права традиційно виокремлюють дві основні моделі організації системи органів управління акціонерних товариств: моністичну (однорівневу) та дуалістичну (дворівневу).

Моністична модель, характерна для країн англо-американської правової традиції (США, Велика Британія, Канада тощо), передбачає створення єдиного колегіального органу управління – ради директорів (Board of Directors), який поєднує в собі як стратегічні, виконавчі, так і контрольні (наглядові) функції.

Дуалістична (дворівнева) модель, притаманна країнам континентальної правової системи (Німеччина, Австрія, Нідерланди, Франція, Польща та ін.), ґрунтується на чіткому розмежуванні управлінських і наглядових функцій. У цій моделі управлінські повноваження здійснює виконавчий орган (правління), а наглядові – незалежний спеціалізований орган – наглядова рада (Supervisory Board / Aufsichtsrat).

Глобальним еталоном корпоративного управління слугують «Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР» (далі – Принципи), що були суттєво оновлені у 2023 році з урахуванням пандемії COVID-19, кліматичних змін та розвитку цифрових технологій. Засади, покладені за основу цього документа, визначають наглядову раду як ключовий орган корпоративного управління, що несе відповідальність перед акціонерами за загальний нагляд за стратегічним напрямом товариства та формуванням організаційної культури.

Зокрема, такі принципи визначають, що система корпоративного управління повинна забезпечувати стратегічне керівництво компанією, ефективний нагляд ради за діяльністю менеджменту, а також підзвітність ради перед компанією та її акціонерами. Відповідно до змісту Принципів, наглядова рада несе основну відповідальність за контроль результатів діяльності та забезпечення належної прибутковості для акціонерів. Для ефективного виконання своїх обов'язків така рада повинна мати можливість здійснювати об'єктивне та незалежне судження.

Такий орган є підзвітним не лише компанії та її акціонерам, але й зобов'язаний діяти в їхніх найкращих інтересах. Зокрема, не менш важливим обов'язком ради є врахування інтересів заінтересованих сторін та забезпечування справедливого ставлення до них, наприклад, до працівників, кредиторів, клієнтів, постачальників і громад, на які впливає діяльність компанії. [3].

Правове регулювання наглядових рад суттєво відрізняється залежно від правового режиму та особливостей корпоративної діяльності конкретної країни.

Наприклад, Німеччина використовує дуалістичну систему в організації корпоративного управління. Акціонерний закон Німеччини (Aktiengesetz) є основним законодавчим актом, що регулює діяльність акціонерного товариства у Німеччині. Закон закріплює обов'язкову дворівневу систему корпоративного управління, яка передбачає чітке розмежування між двома органами: Vorstand (Правління) – виконавчий орган, що здійснює оперативне управління товариством; Aufsichtsrat (Наглядова рада) – орган нагляду і контролю за діяльністю Правління.

Особливістю такого управління є те, що наглядова рада представляє компанію в суді та поза судом у відносинах з членами правління. Зокрема, до членів на-

наглядової ради застосовуються ті самі правила щодо обов'язку належної поведінки та відповідальності, що й до членів правління. У 2009 році до закону внесено доповнення: члени наглядової ради несуть особисту відповідальність за збитки, якщо вони встановлять невинуватено завищену винагороду членам правління.

Акціонери, які разом тримають щонайменше 10 % акцій або акцій на суму понад €1 000 000, можуть ініціювати позов проти директорів за порушення обов'язків. Для акціонерів, які тримають 1 % акцій або акцій на суму понад €100 000, передбачена окрема, більш сувора санкція [4].

На відміну від германської моделі, модель, яка використовується у Великій Британії, є моністичною: єдина рада директорів поєднує в собі як стратегічне управління, так і функцію нагляду й контролю. Наглядова функція зосереджена в інституті незалежних невиконавчих директорів.

Перша редакція Британського Кодексу корпоративного управління була опублікована у 1992 році Комітетом Кедбері. У ній корпоративне управління було визначено як «систему, за допомогою якої компанії скеровуються та контролюються. Ради директорів відповідають за управління своїми компаніями. Роль акціонерів в управлінні полягає у призначенні директорів та аудиторів і переконанні в тому, що відповідна структура управління існує».

Зазначений нормативно-правовий акт формує модель, у якій рада директорів через інститут незалежних невиконавчих директорів, чітко розмежований зі своїм головою, та три обов'язкові комітети виконує функцію, аналогічну наглядовій раді у континентальному праві, у межах єдиного колегіального органу, що поєднує стратегічне управління та нагляд [5].

Незважаючи на активне реформування правового регулювання корпоративного управління в Україні, практика функціонування наглядових рад акціонерних товариств досі характеризується низкою системних недоліків.

Одним із найбільш очевидних проявів таких недоліків є те, що притягнення членів наглядової ради до цивільно-правової відповідальності залишається винятковим, а не поширеною практикою. Головною причиною цього є суттєві труднощі у доведенні причинно-наслідкового зв'язку між діями (бездіяльністю) членів наглядової ради та завданими акціонерному товариству збитками.

До того ж ефективність діяльності органів корпоративного управління значно ускладнилася під впливом зовнішніх факторів. Окрему увагу варто приділити Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», затверджену Законом № 2102-ІХ від 24.02.2022. Запровадження воєнного стану створило умови надзвичайних обставин, які суттєво перешкоджали нормальній організації роботи органів корпоративного управління акціонерних товариств.

З урахуванням результатів проведеного аналізу міжнародного та вітчизняного досвіду у межах даного дослідження доцільно комплексно розглянути

ключові проблеми практичної реалізації інституту наглядової ради та запропонувати науково обґрунтовані напрями вдосконалення правового регулювання її діяльності в національному законодавстві.

1. Діючий Закон України «Про акціонерні товариства» обмежується загальними формулюваннями і не містить ані чітко визначеного стандарту ділового рішення, ані деталізованого механізму солідарної відповідальності членів наглядової ради залежно від їхнього голосування.

Такий законодавчий недолік актуалізує проблему формування в українському корпоративному праві ефективного регулювання стандарту належної поведінки та обов'язку лояльності членів наглядової ради. Особливої уваги потребує запровадження норми, відповідно до якої члени наглядової ради, які підтримали рішення, що спричинило завданням шкоди товариству, та не скористалися правом фіксації особливої думки, нестимуть солідарну відповідальність за завдані збитки.

2. Через запровадження воєнного стану в Україні вбачається необхідність нормативного врегулювання таких питань: порядок проведення дистанційних (відео- чи аудіо-) засідань наглядової ради із забезпеченням ідентифікації учасників та фіксації ходу обговорення; правовий режим електронного голосування з використанням кваліфікованого електронного підпису як еквівалента особистого підпису в протоколі; вимоги до хмарних платформ, що використовуються для забезпечення роботи ради, у частині захисту конфіденційної корпоративної інформації; умови дійсності рішень, прийнятих у дистанційному форматі.

3. В Україні відсутність будь-яких нормативних вимог щодо гендерного складу наглядових рад акціонерних товариств надає перешкоди українському корпоративному праву до його вдосконалення рівня законодавчої бази до міжнародних стандартів. В умовах курсу на євроінтеграцію України поступове законодавче запровадження гендерних квот є необхідною умовою сталого розвитку корпоративного управління.

Висновки. Отже, наглядова рада відіграє ключову роль у системі корпоративного управління акціонерного товариства. Її основним призначенням є здійснення незалежного моніторингу діяльності виконавчого органу та забезпечення захисту прав і законних інтересів акціонерів. Правова природа наглядової ради характеризується поєднанням контрольних і певних управлінських функцій, що дає змогу ефективно мінімізувати ризики зловживань з боку виконавчих органів та забезпечувати баланс інтересів різних груп стейкхолдерів.

Хоча законодавче регулювання діяльності наглядових рад в Україні демонструє суттєвий розвиток, на практиці все ще існує комплекс системних перешкод, які перешкоджають забезпеченню належної прозорості та підвищенню ефективності функціонування цих органів корпоративного управління. У зв'язку з цим

на основі проведеного аналізу чинного законодавства України та вивчення позитивного міжнародного досвіду існує обґрунтована необхідність подальшого реформування правового регулювання діяльності наглядових рад з метою підвищення їх ролі та ефективності в системі корпоративного управління.

Список використаних джерел

1. Про акціонерні товариства: Закон України № 2465-IX від 27 липня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
2. Кравець В. І. Компетенція наглядової ради акціонерного товариства. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Т. 1, № 5. С. 209–214. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.05.1.36.
3. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. 2023 Edition. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/ed750b30-en.
4. German Stock Corporation Act (Aktiengesetz) English translation as at May 10, 2016. URL: <https://www.nortonrosefulbright.com/-/media/files/nrf/nrfweb/imported/german-stock-corporation-act.pdf>
5. UK Corporate Governance Code. URL: https://www.hwa.uk.com/site/wp-content/uploads/2024/09/UK_Corporate_Governance_Code_2024.pdf

Tetiana Slobodianyuk, Karina Sosina. The Role of the Supervisory Board in Corporate Governance of Joint Stock Companies: Ukrainian and International Experience

The article is devoted to a comprehensive study of the legal nature, functions, and place of the supervisory board in the corporate governance system of joint-stock companies. The relevance of the topic is determined by Ukraine's European integration processes, the globalization of financial markets, and the need to enhance transparency and efficiency of corporate governance.

The article analyzes the current legislation of Ukraine, in particular the Civil Code of Ukraine and the Law of Ukraine "On Joint-Stock Companies". It is concluded that the regulatory framework establishes a two-tier management model, granting the supervisory board exclusive competence. The main functions of the supervisory board are revealed: control, strategic, protective, appointive, and advisory.

The study conducts a comparative legal analysis of the two main models of corporate governance – the monistic (Anglo-American) and the dualistic (continental), with a detailed examination of the experience of Germany, the United Kingdom, and the recommendations of the G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023).

Particular attention is paid to the existing systemic problems in the practical implementation of the supervisory board institute in Ukraine. Among the key shortcomings, the author highlights the absence of a clear business judgment rule and a mechanism of joint and several liability of board members, difficulties in proving the causal link when bringing members to civil liability, as well as the negative impact of martial law, introduced by the Decree of the President of Ukraine, approved by Law № 2102-IX of February 24, 2022, on the efficiency of corporate governance bodies.

Based on the conducted research, specific proposals for improving the legislation are formulated, including the introduction of standards of due care and duty of loyalty, the regulatory framework for remote meetings and electronic voting under martial law, and the gradual introduction of gender quotas in the composition of supervisory boards.

Keywords: corporate governance, supervisory board, joint-stock company, dualistic model, joint and several liability, martial law, European standards.

*Дата першого надходження статті до видання: 20.04.2026 р.
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.04.2026 р.*