

КОМІТЕТИ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ АТ: РОЛЬ ТА КОМПЕТЕНЦІЯ

УДК 347.16

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації корпоративне управління стало важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності акціонерних товариств. Наглядова рада є ключовим елементом цієї системи, виконуючи контрольні та стратегічні функції.

З метою підвищення ефективності роботи наглядової ради у провідних країнах світу створюються спеціалізовані комітети, які займаються глибоким опрацюванням окремих питань, таких як аудит, управління ризиками, призначення керівників та винагороди.

В Україні інститут комітетів наглядової ради перебуває на етапі розвитку, а законодавче регулювання залишається фрагментарним. Це обумовлює необхідність детального дослідження ролі, функцій і перспектив удосконалення діяльності комітетів відповідно до міжнародних стандартів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що в вітчизняній правовій доктрині питання корпоративного управління в Україні досліджувалося в роботах таких українських правників, як О.М.Вінник, Ю.М.Жорнокуя, А.В.Зеліско, О.Р.Ковалишина, О.П.Паплик, С.О.Сліпченка та інших. Однак, попри значні напрацювання вчених, питання правового регулювання комітетів наглядових рад в Україні залишається недостатньо врегульованим і потребує подальшого вдосконалення, особливо з огляду на необхідність гармонізації з міжнародними стандартами.

Тому завданням даного дослідження є аналіз правових засад створення та діяльності комітетів наглядової ради в акціонерних товариствах України, та порівняння з міжнародними практиками.

Виклад основного матеріалу. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року № 514-VI (далі – Закон № 514-VI) став важливою віхою у розвитку законодавства щодо

наглядових рад в Україні. Вперше в історії українського корпоративного законодавства були закріплені певні положення щодо можливості створення комітетів наглядової ради. Відповідно до статті 56 Закон № 514-VI наглядова рада акціонерного товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для попереднього вивчення і підготовки до розгляду на засіданні питань, що належать до компетенції наглядової ради [1].

Однак у законодавстві, яке діяло на той час були відсутні детальні положення щодо їх структури та функціональних обов'язків.

Варто згадати, серед нормативно-правових актів українського законодавства Принципи корпоративного управління, затверджені рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955, в яких передбачено, що залежно від кількісного складу та функцій наглядової ради, при наглядовій раді доцільно формувати комітети наглядової ради: а) з метою підвищення ефективності роботи наглядової ради доцільно створювати комітети для попереднього розгляду, аналізу та підготовки проектів рішень з питань, які відносяться до компетенції наглядової ради; б) з метою запобігання виникненню конфлікту інтересів у посадових осіб органів товариства наглядовій раді доцільно створювати комітет з питань аудиту та з питань інформаційної політики товариства, а також комітет з питань призначень і винагород, більшість членів яких є незалежними.

При створенні комітетів наглядова рада чітко визначає та розкриває інформацію про їх завдання, склад і робочі процедури.

Наглядова рада може створювати у своєму складі постійні або тимчасові комітети для попереднього розгляду та аналізу питань, які належать до компетенції наглядової ради. Постійні комітети допомагають наглядовій раді подолати недостатню поінформованість, яка може бути наслідком епізодичної участі членів ради у керівництві діяльністю товариства, та розглядати питання, які потребують більш детального та всебічного вивчення. Постійними комітетами можуть бути, наприклад, комітет стратегічного планування, комітет з питань фінансів та інвестицій, комітет з корпоративного управління.

Тимчасові комітети - створюються наглядовою радою у разі необхідності з метою координування окремих питань діяльності товариства, зокрема, для вивчення наслідків потенційної реорганізації товариства, проведення службових розслідувань за фактами зловживань посадових осіб товариства тощо.

До постійних комітетів, які доцільно створювати з метою запобігання виникненню конфлікту інтересів у посадових осіб товариства, належать аудиторський комітет та комітет з питань призначень та винагород. Завданням аудиторського комітету є здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, надання пропозицій щодо обрання аудитора та контроль за його незалежністю, визначення напрямів необхідного аудиту. До його відання також відносяться питання звітності та управління ризиками. При здійсненні своїх функцій аудиторський комітет співпрацює з ревізійною комісією товариства, службою внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором [2].

Аналіз вищезазначених положень Принципів корпоративного управління, свідчить про важливість та доцільність створення комітетів наглядової ради для підвищення ефективності корпоративного управління в акціонерних товариствах.

Нормативне регулювання роботи комітетів наглядової ради створює належні передумови для посилення контролю, управління ризиками та підвищення рівня корпоративної відповідальності в акціонерних товариствах.

Також, для вдосконалення ефективного корпоративного управління Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) розроблено Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації від 12.03.2020 року (надалі – Кодекс). В Кодексі в розділі 3.11 зазначено, що Наглядова рада повинна створювати комітети згідно з вимогами законодавства, або якщо вона вважає, що створення комітетів сприятиме підвищенню ефективності її роботи.

Комітети наглядової ради створюються для того, щоб: а) розподілити роботу наглядової ради і зробити її більш керованою; б) сконцентрувати експертні знання і досвід, більш детально заглибитися у технічні питання та приділити їм більше часу; в)

приділити більше уваги питанню, яке вважається важливим для компанії; і г) забезпечити незалежність та неупередженість у певних обговореннях та рішеннях, де існує можливість виникнення конфлікту інтересів або упередженості. Найбільш поширеними комітетами серед компаній, що зареєстровані на фондовій біржі, є комітети з питань призначень, винагороди та аудиту. Зокрема, очікується, що ці три комітети спроможні приймати об'єктивні та незалежні рішення, оскільки кожен з них опікується питаннями, щодо яких існує потенційний конфлікт інтересів між акціонерами та виконавчим органом. Ці комітети повинні складатися мінімум із трьох членів. Менша кількість членів комітету негативно впливатиме на якість діалогу. У деяких випадках наглядові ради можуть бути занадто малі, щоб мати декілька комітетів. Тоді компаніям може бути доцільно об'єднувати певні комітети (зокрема, комітет з питань призначень і комітет з питань винагороди). Комітет з питань аудиту, як правило, не поєднується з іншими. Компанії можуть створювати інші комітети, що опікуються такими питаннями як: а) стратегія; б) ризики; в) питання управління; та/або г) етики. Зазвичай не рекомендується створювати надмірну кількість комітетів, оскільки управління взаємовідносинами між наглядовою радою загалом та комітетом вимагає досвіду. Компаніям може бути корисно розмежувати: а) постійні комітети; і б) спеціальні комітети/цільові робочі групи. Постійний комітет функціонує на постійній основі і проводить регулярні засідання. Інші комітети - це структури, які можуть проводити засідання нерегулярно або створюються для вирішення конкретного питання. Важливо зазначити, що повноваження наглядової ради щодо прийняття рішень не можуть бути делеговані комітетам. Комітети можуть лише готувати проекти рішень, які зрештою ухвалюються наглядовою радою [3, с. 26-27].

Таким чином, Принципи, закладені в Кодексі, спрямовані на забезпечення ефективного контролю, прозорості та об'єктивності в управлінні компанією. Створення спеціалізованих комітетів допомагає наглядовій раді більш детально вирішувати складні питання та забезпечувати ефективне виконання функцій наглядової ради.

У 2022 році були внесені певні зміни до Закону України «Про акціонерні товариства», які стосуються роботи наглядових рад та їх комітетів. Цей закон визначає роль, склад і функції комітетів наглядової ради, а також критерії їх створення та взаємодії з іншими органами товариства.

Закон визначає, що наглядова рада може створювати спеціалізовані комітети для більш детального розгляду окремих питань, що входять до її компетенції. Створення комітетів є добровільним, але у публічному акціонерному товаристві, товаристві - підприємстві, що становить суспільний інтерес, а також в акціонерному товаристві, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) прямо або опосередковано належать державі, обов'язково утворюються комітет з питань аудиту, комітет з питань визначення винагороди посадовим особам акціонерного товариства (далі - комітет з винагород) і комітет з питань призначень. При цьому комітет з винагород та комітет з питань призначень можуть бути об'єднані. Комітет з питань аудиту, комітет з винагород і комітет з питань призначень очолюють члени наглядової ради товариства, які є незалежними директорами. Більшість членів зазначених комітетів мають становити незалежні директори.

Порядок утворення та діяльності комітетів встановлюється статутом акціонерного товариства та/або положенням про наглядову раду, а також положеннями про комітети наглядової ради, що затверджуються наглядовою радою товариства.

Закон визначає вимоги до складу комітетів наглядової ради. Так, до складу комітетів наглядової ради повинні входити не менше трьох членів ради. Членами комітетів можуть бути тільки члени наглядової ради.

Зокрема, наглядова рада може створити такі комітети:

Аудиторський комітет наглядової ради відповідає за забезпечення нагляду за фінансовою звітністю компанії, її відповідністю вимогам законодавства та міжнародним стандартам, а також за роботою зовнішніх аудиторів. Як зазначає К.І.Редченко, прозорість діяльності аудиторських комітетів та їх незалежність є запорукою якісного корпоративного управління, особливо для

компаній, що становлять суспільний інтерес. Саме на аудиторські комітети сьогодні покладається відповідальність за вибір незалежного аудитора та координацію зусиль у трикутнику «зовнішній аудитор – служба внутрішнього аудиту – директори компанії». Крім того, аудиторський комітет компанії повинен забезпечити високий рівень протидії ризикам бізнесу та надійний внутрішній контроль [4, с. 282].

Основні функції комітету: контроль за процесом складання фінансової звітності; взаємодія з зовнішнім аудитором, у тому числі щодо вибору аудитора та затвердження умов контракту; моніторинг ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками [5].

В Європейському Союзі основним нормативним актом, що регулює діяльність комітетів, є Принципи корпоративного управління ОЕСР [6, с. 65] та Директива 2006/43/ЄС про обов'язковість створення аудиторських комітетів у публічних компаніях, відповідно до якої: аудиторський комітет є обов'язковим для публічних компаній; члени комітету повинні бути незалежними; один із членів повинен мати спеціалізацію у сфері бухгалтерського обліку або аудиту; комітет має звітувати перед акціонерами та розкривати інформацію про свою діяльність [9].

Комітет з управління ризиками займається ідентифікацією, оцінкою та контролем ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії. Основні функції цього комітету: моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків компанії; розробка рекомендацій щодо зменшення ризиків; контроль за ефективністю реалізації заходів для мінімізації ризиків.

Комітет з винагород і компенсацій надає рекомендації щодо політики винагород для членів правління, керівників та інших високопосадовців компанії. Основні функції: розробка політики винагород і компенсацій для керівництва; оцінка результатів роботи топ-менеджменту і визначення умов їхніх компенсацій; надання рекомендацій щодо умов контрактів для керівників.

Комітет з призначень відповідає за відбір кандидатів на ключові посади в компанії. Це включає перевірку кваліфікації кандидатів та оцінку їхнього досвіду. Основні функції: розробка полі-

тики щодо призначень на ключові посади; оцінка кандидатів на керівні посади та надання рекомендацій щодо їхнього призначення; підтримка системи підвищення кваліфікації управлінців[5].

Однак попри вище зазначені комітети можуть створюватися також і низка інших комітетів. Структура комітетів конкретного АТ визначається сферою діяльності, масштабами компанії, структурою корпоративного управління.

За кількістю комітетів, створених компаніями фондового індексу S&P 500 в США, 71% мають більше, ніж три традиційні комітети, в середньому 4,2 комітету [7].

В українських компаніях також часто створюються додаткові комітети. До прикладу, в НАК «Нафтогаз України» утворено додатково комітет з питань стратегії (під керівництвом Тора Мартіна Анфіннсена, фахівця, що має досвід роботи в норвезькій державній нафтогазовій компанії Equinor (Statoil) та комітет з етики, який очолив Ентоні Маріно (свого часу посідав посади виконавчого директора, президента та CEO міжнародної компанії з розвідки та видобутку вуглеводнів з ринковою капіталізацією \$4 млрд Vermilion Energy) [8].

Як зазначає, Баюра Д., окремі положення щодо необхідності створення комітетів у складі наглядової ради містяться також в Рекомендації комісії ЄС 2005/162/ЄС, виконання якої є однією з вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Зокрема, в ній зазначається, що в компаніях доцільно створювати такі комітети: з питань призначення директорів, з питань винагороди директорів, з питань аудиту. Дійсно, це актуально нині і для українських компаній. Адже, наприклад, комітети з винагород і призначень виконують важливу стратегічну функцію у визначенні політики винагороди компанії, запобігаючи конфліктам інтересів при відборі ключових топ-менеджерів, і при цьому комітети контролюють поведінку самої наглядової ради та правління. Як показують дослідження, для посилення ролі комітету щонайменше один з його членів повинен бути експертом в галузі винагород або ж відбору персоналу. Загалом, сама політика винагороди директорів повинна сприяти довготерміновому стабільному розвитку акціонерного товариства, а також гарантувати, що винагорода ба-

зується саме на ефективності роботи. Тобто складові винагороди повинні бути пов'язані із заздалегідь визначеними і вимірними критеріями ефективності, включаючи критерії нефінансового характеру. Тому у багатьох провідних корпорацій світу існують досить чіткі критерії професійної належності та відповідності до членів наглядових рад. Але усі вони зводяться до трьох складових – освіта, навички та професійний досвід у галузі, тобто високий рівень репутації.

Ефективна робота комітетів наглядової ради базується на наявності у їх складах незалежних директорів. Нині ця вимога чітко визначена в принципах корпоративного управління США, Великобританії, Німеччини, Австралії, Китаю та багатьох інших країн. Наприклад, у Південній Кореї корпорації, які володіють активами на суму до 2 трлн вон (1 894 млн дол), зобов'язані мати в раді директорів не менше 50% незалежних членів. В іншому разі акції корпорації негайно виключаються з лістингу фондової біржі. На Нью-Йоркській біржі (NYSE) також існує правило: «Компанії, що включені в лістинг, повинні мати більшість незалежних директорів». Така ж вимога існує на інших американських фондових площадках, наприклад NASDAQ. Європейська комісія навіть запровадила необхідність користуватися терміном «наглядові директори» [10].

Щодо правового регулювання складу комітетів ради директорів, Серт О.В. зазначає, що до складу комітетів ради директорів можуть входити як члени ради директорів, тобто виконавчі і невиконавчі директори, так і інші особи (частина перша статті 68 Закону № 2465-IX), в той час як до складу комітетів наглядової ради можуть входити винятково її члени, а згадка про будь-яких інших осіб взагалі відсутня (частина перша статті 76 Закону № 2465-IX). Хто такі ці інші особи? Який їхній правовий статус? Чи можуть, для прикладу, під цю категорію потрапити особи, що визнані за рішенням суду винними в порушенні статті 89 Закону № 2465-IX, та які у розумінні абзацу 7 частини п'ятої статті 64 Закону № 2465-IX не можуть стати членами ради директорів? Чи мають ці інші особи, які можуть увійти до складу комітетів ради директорів, але не є членами ради директорів, діяти винятково в

інтересах корпорації, добросовісно і розумно, як це мають робити члени ради директорів у розумінні частини третьої статті 92 Цивільного кодексу України? Це лише незначний перелік питань, на які неможливо буде дати відповідь учасникам (акціонерам) та/або директорам в ході здійснення ними поширювального тлумачення норм права, які стосуються комітетів наглядової ради, оскільки там про таке взагалі не йдеться [11].

Висновки. Наглядова рада є важливою для корпоративного управління, а комітети підвищують її ефективність. Закон України «Про акціонерні товариства» 2008 року започаткував можливість створення таких комітетів, однак до 2022 року правове регулювання їх діяльності було недостатньо чітким. Внесення змін до законодавства в 2022 році визначило обов'язкове створення комітетів з питань аудиту, винагороди та призначень у певних категоріях компаній, зокрема у публічних акціонерних товариствах та підприємствах, що мають державну участь.

Дослідження також вказує на важливість чіткого визначення структури, функцій та повноважень комітетів в статутах компаній для забезпечення ефективної роботи. Принципи, закладені в Кодексі корпоративного управління, сприяють підвищенню ефективності контролю за діяльністю компанії, зменшенню ризиків та запобіганню зловживанням. Зокрема, комітети можуть готувати пропозиції та рекомендації, але остаточні рішення приймаються наглядовою радою.

Таким чином, створення і розвиток комітетів наглядової ради є важливим кроком на шляху вдосконалення корпоративного управління в Україні, що відповідає міжнародним вимогам та забезпечує належний рівень прозорості та ефективності в управлінні акціонерними товариствами.

1. *Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/514-17/page> (дата звернення: 29.12.2024).*
2. *Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 955 від 22 липня 2014 року // URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>*

3. *Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, затверджено НКЦПФР від 12. 03. 2020 року.* URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnohoupravlinnia-kliuchovi-vutohu-i-rekomendatsii/> (дата звернення: 29.12.2024).
4. Редченко К.І. Організація роботи аудиторських комітетів: вітчизняна та міжнародна практика. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації», Львів, 17-18 травня 2018 С. 281-283.
5. *Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX* Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 29.12.2024).
6. Ковалишин О.Р. Значення Принципів корпоративного управління ОЕСР в корпоративному праві України та за кордоном. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право», №60, 2020, С. 63-67.
7. Marie-Estelle Rey, *The role of board-level committees in corporate governance.* OECD Corporate Governance Working Papers No. 24.
8. *Наглядова рада Нафтогазу створила у своєму складі 4 постійні комітети.* URL: <https://www.naftogaz.com/news/supervisory-board-naftogaz-committees>
9. *Директива 2006/43/ЄС Європейського парламенту і Ради від 17 травня 2006 р.* URL: <https://eur-lex.europa.eu>.
10. *Наглядові ради не можуть існувати без комітетів. Економічна правда.* 2023. URL: <https://e-b.com.ua/naglyadovi-radi-ne-mozut-isnuvati-bez-komitativ-3459>
11. Серт О. В. Недоліки правового регулювання створення комітетів ради директорів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2024 № 69.с. 109-113

Вікторія Кравець. Комітети наглядової ради АТ: роль та компетенція

Стаття аналізує роль та функціонування комітетів наглядової ради в акціонерних товариствах України, звертаючи увагу на їхнє місце в системі корпоративного управління та відповідність міжнародним стандартам. В умовах глобалізації та інтеграції в міжнародну економіку ефективне корпоративне управління стає важливим фактором для забезпечення стабільного розвитку компаній, а наглядова рада відіграє ключову роль у виконанні контрольних і стратегічних функцій. Для підвищення ефективності своєї роботи наглядова рада може створювати спеціалізовані комітети, які зосереджуються на глибо-

кому аналізі та підготовці рішень з окремих важливих питань, таких як аудит, управління ризиками, винагороди та призначення.

У статті детально розглядаються правові засади створення та діяльності комітетів, закріплені в Законі України «Про акціонерні товариства» 2008 року, а також внесені зміни до цього закону в 2022 році, які визначають обов'язковість утворення комітетів у публічних акціонерних товариствах та інших категоріях підприємств. Окрема увага приділена Положенню про корпоративне управління, затвердженому Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України, а також Кодексу корпоративного управління, який дає рекомендації щодо створення комітетів та забезпечення їх ефективності. Аналізуються також міжнародні практики, зокрема вимоги ЄС та США, щодо формування та функціонування комітетів, і показано, як вони можуть бути адаптовані до українських реалій.

Стаття підкреслює, що для ефективного функціонування комітетів наглядової ради важливо забезпечити їх незалежність, прозорість роботи, а також чітке визначення ролі кожного комітету. Внесення змін до законодавства, а також розробка внутрішніх регламентів і положень, можуть значно покращити корпоративне управління в Україні, підвищити рівень довіри до акціонерних товариств і забезпечити стабільний розвиток національної економіки.

Ключові слова: комітети наглядової ради, корпоративне управління, акціонерні товариства, аудит, управління ризиками, винагороди, призначення, незалежні директори.

Viktoriia Kravets. Committees of the supervisory board in a JSC: role and competence

The article analyzes the role and functioning of supervisory board committees in joint-stock companies in Ukraine, focusing on their place in the corporate governance system and alignment with international standards. In the context of globalization and integration into the global economy, effective corporate governance becomes an important factor for ensuring the stable development of companies, and the supervisory board plays a crucial role in performing control and strategic functions. To enhance their efficiency, supervisory boards may establish specialized committees that focus on in-depth analysis and decision-making in key areas such as audit, risk management, remuneration, and appointments.

The article provides a detailed review of the legal foundations for the creation and operation of committees, as established in the Law of Ukraine on Joint-Stock Companies of 2008, and the amendments made to this law in 2022, which mandate the establishment of committees in public joint-stock companies and other categories of enterprises. Special attention is given to the Corporate Governance Code approved by the National Securities and Stock Market Commission of Ukraine, as well as the Corporate Governance Code, which provides recommendations on the creation of committees and ensuring their effectiveness. The article also examines international practices, including EU and US requirements for the formation and operation of committees, and shows how these can be adapted to Ukrainian realities.

The article emphasizes that the effective functioning of supervisory board committees requires ensuring their independence, transparency in their operations, and a clear definition of each committee's role. Amendments to the legislation, as well as the development of internal regulations and provisions, can significantly improve corporate governance in Ukraine, enhance the level of trust in joint-stock companies, and ensure the stable development of the national economy.

Keywords: supervisory board committees, corporate governance, joint-stock companies, audit, risk management, remuneration, appointments.