

УДК 346.

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.5>

РОЛЬ НЕВИКОНАВЧИХ ДИРЕКТОРІВ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

Серт О.В.,

адвокат,

*аспірант кафедри економічного права
та економічного судочинства*

Навчально-наукового інституту права

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID: 0009-0000-3882-8813

e-mail: sertoleksandr@gmail.com

Серт О.В. Роль невиконавчих директорів у корпоративному управлінні.

У статті аналізуються правовий статус та функції невиконавчих директорів, у тому числі незалежних, при однорівневій структурі корпоративного управління в Україні. Дослідження має на меті проаналізувати повноваження невиконавчих директорів, зміст закріплених за ними функцій та критерії незалежності для формулювання чіткого уявлення про їхню роль у корпоративному управлінні в Україні. Автором встановлено, що директором при однорівневій структурі корпоративного управління є фізична особа, яка обирається загальними зборами учасників (акціонерів) до складу ради директорів та набуває статусу посадової особи корпорації з моменту обрання, незалежно від назви посади. У статті вказується, що невиконавчий директор визначається як член ради директорів, який здійснює функції нагляду, контролю та управління ризиками щодо діяльності корпорації та виконавчих директорів. Виконання невиконавчими директорами своїх функцій сприяє збалансованості в управлінні корпорацією. Автором досліджено, що незалежність невиконавчого директора полягає у відсутності будь-яких відносин із корпорацією та його відповідності іншим критеріям незалежності, що визначаються законодавством, статутним документом та / або положенням про раду директорів. Також, автором виснується про можливість учасника (акціонера) бути обраним на посаду невиконавчого директора, за умови, що це не суперечитиме статутному документу та / або положенню про раду директорів. Автором розглядається за яким умов та при дотриманні яких критеріїв учасник (акціонер), що обраний на посаду невиконавчого директора, може вважатись незалежним. У дослідженні продемонстровано, що у тексті Закону № 2465-IX допущено *error technicus*, яка утруднює учасникам (акціонерам) при однорівневій структурі можливості самостійного правильного використання правових норм про критерії незалежності. Нарешті, управління ризиками визначається у дослідженні як ключова функція невиконавчих директорів, що включає кілька етапів: ідентифікацію, аналіз, оцінку ризиків, а також впровадження заходів для їх мінімізації та подальший моніторинг ефективності обраних заходів. Це сприяє забезпеченню дотримання законодавства та захисту прав акціонерів, у тому числі, міноритарних, і інших стейкхолдерів корпорації. Стаття робить важливий внесок у краще наукове розуміння ролі та функцій невиконавчих директорів.

Ключові слова: однорівнева структура корпоративного управління, рада директорів, акціонерне товариство, невиконавчий директор, незалежний невиконавчий директор.

Sert O.V. Role of non-executive directors in corporate governance.

In the article there is an analysis of the non-executive director's legal status and functions, including independent one, within the one-tier corporate governance structure in Ukraine. The study aims to examine the powers of non-executive directors, the scope of their functions, and the criteria for independence, to provide a clear understanding of their role in corporate governance in Ukraine. Author establishes that a director in a one-tier corporate governance structure is an individual elected by the general meeting of shareholders to the board of directors and assumes the official from the moment of election, regardless of the title. The article defines non-executive directors as members of the board of directors who perform

control and risk management functions regarding the corporation's activities and those of the executive directors. The fulfilment of these functions by non-executive directors contributes to balanced corporate governance. Author explores that the independence of a non-executive director involves the absence of any relationship with the corporation and compliance with other independence criteria determined by legislation, the corporation's charter, and/or board regulations. Author also concludes that a shareholder can be elected to the position of a non-executive director, if this does not contradict the corporation's charter, and/or board regulations. Author examines the conditions and criteria under which a shareholder elected as a non-executive director can be considered independent. The study demonstrates that the text of Law № 2465-IX contains an *error technicus*, which complicates the ability of shareholders within a one-tier structure to correctly apply the legal norms regarding independence criteria. Finally, risk management is identified as a key function of non-executive directors, which includes several stages: risk identification, analysis, evaluation, the implementation of risk mitigation measures, and monitoring the effectiveness of these measures. This ensures compliance with legislation and the protection of shareholders' rights, including minority shareholders, and other stakeholders of the corporation. The article significantly contributes to a better scientific understanding of the role and functions of non-executive directors.

Key words: one-tier corporate governance structure, board of directors, joint-stock company, non-executive director, independent non-executive director.

Постановка проблеми. Коротка тривалість існування однорівневої структури корпоративного управління в Україні іще не дозволила напрацювати системний підхід до розуміння ролі невиконавчих членів ради директорів. Відповідно до додатку XXXVI до гл. 13 Угоди про асоціацію, котра ратифікована Законом України № 1678-VII від 16.09.2014 р., до національного законодавства України повинні бути імplementовані, зокрема, Рекомендації 2005/162/ЄС від 15.02.2005 р. щодо ролі невиконавчих директорів корпорацій та щодо комітетів ради директорів [1]. Однак, процес гармонізації національного права до права Європейського Союзу іще далекий від завершення. Для прикладу, Т.Б. Пожоджук слушно зауважує, що Закон України № 2465-IX «Про акціонерні товариства», наділяючи невиконавчих директорів функцією управління ризиками, не розкриває її зміст [2, с. 116].

Західна корпоративна традиція визначає, що невиконавчі директори відіграють важливу роль у корпоративному управлінні корпорацією – товариством, що утворене об'єднанням учасників та належних їм капіталів для здійснення господарської діяльності. Невиконавчі директори, у тому числі незалежні, обираються до складу ради директорів загальними зборами учасників (ст. 64 Закону № 2465-IX) [3]. Загалом, члени ради директорів виконують різні функції, які спрощено можна охарактеризувати як управління або контроль, де останній здійснюється невиконавчими директорами. Невиконавчі директори відіграють важливу роль у вирішенні ситуацій, пов'язаних із можливими зловживаннями службовим становищем (п. 3 преамбули Рекомендацій № 2005/162/ЄС) [4]. Здатність невиконавчих директорів заперечувати пропозиції виконавчих є формою захисту інтересів учасників (акціонерів), у тому числі міноритарних, та інших стейкхолдерів корпорації (п. 7 преамбули Рекомендацій № 2005/162/ЄС). Функції контролю, які мають невиконавчі директори, є вкрай важливими для трьох сфер – призначення директорів, їхня винагорода та аудит (п. 9 преамбули Рекомендацій № 2005/162/ЄС).

Вказане ставить важливе завдання для правової науки з точки зору необхідності глибокого аналізу та формулювання чіткої ролі невиконавчих директорів у рамках національного корпоративного права. З огляду на специфіку корпоративного управління в Україні, актуалізується потреба не лише уточнити правовий статус цих суб'єктів корпоративного управління, але й продемонструвати їхні функції та обов'язки у відповідності до міжнародних стандартів і принципів корпоративного управління. Це включає визначення правових меж їхньої діяльності, механізмів контролю, а також критеріїв незалежності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки у вітчизняній правовій науці приділено достатньо уваги корпоративним відносинам (Г.Ю. Смірнов, В.І. Цікало, І.В. Лукач, Ю.М. Жорнокуй та ін.), господарській компетенції органам корпорації (О.В. Гарагонич, А.В. Смітюх, О.Р. Кібенко та ін.), корпоративному управлінню (І.В. Спасибо-Фатеева, Л.В. Сіщук та ін.). Господарську компетенцію ради директорів у Великобританії та Європейському Союзі досліджувала О.Р. Кібенко. Аналізували підходи до модернізації корпоративного законодавства

України, в тому числі, в частині запровадження однорівневої структури корпоративного управління О.П. Орлюк, Ю.М. Бисага, О.В. Гарагонич. Правовий статус і функції членів ради директорів, зокрема, невиконавчих директорів, висвітлював О.В. Гарагонич. Питання змісту фідучіарних обов'язків, що набуваються і невиконавчими директорами, досліджував Є.О. Трубаков. Що стосується аналізу ролі невиконавчих директорів, у тому числі незалежних, у корпоративному управлінні в Україні, це залишається без належного висвітлення у роботах науковців, що зумовлює необхідність у подальших наукових пошуках.

Дослідження **має на меті** проаналізувати повноваження невиконавчих директорів, зміст закріплених за ними функцій та критерії незалежності для формулювання чіткого уявлення про їхню роль у корпоративному управлінні в Україні.

Виклад основного матеріалу. У Законі № 2465-IX відсутнє формалізоване або сутнісне визначення терміну «директор», а при однорівневій структурі корпоративного управління він використовується законодавцем як заміник словосполучення «член ради директорів»: виконавчий член ради директорів – це виконавчий директор (п. 2 ч. 1 ст. 2), невиконавчий член ради директорів – це невиконавчий директор (п. 12 ч. 1 ст. 2), незалежний член ради директорів – це незалежний невиконавчий директор (п. 14 ч. 1 ст. 2). Відтак, якщо і виконавчий, і невиконавчий члени ради директорів, у тому числі й незалежний, є директорами, варто проаналізувати чинне національне правове регулювання та сформулювати визначення поняттю «директор» при однорівневій структурі корпоративного управління.

Національна корпоративна традиція сформувалась таким чином, що термін «директор» часто використовується у статутних документах корпорації як назва посади її керівника (голови виконавчого органу), наряду із іншими назвами: «генеральний директор», «президент», «голова» тощо [5, с. 407]. Ми уже висловлювали у дослідженні висновок про те, що не кожен виконавчий член ради директорів є керівником [6, с. 74, 77]. Зазначене *mutatis mutandis* стосується і невиконавчих директорів: оскільки керівником у розумінні ч.ч. 3 та 5 ст. 65 Господарського кодексу України і ч. 17 ст. 86 Угоди про асоціацію є особа, що без довіреності (доручення) діє від імені корпорації, представляє її інтереси та вирішує питання щодо її діяльності [7; 1], невиконавчий директор, у тому числі й незалежний, керівником не є.

У п. 2.2. Рекомендацій 2005/162/ЄС зазначено, що директором є будь-який член будь-якого адміністративного, управлінського або контролюючого підрозділу корпорації. Члени ради директорів (виконавчі та невиконавчі директори) обираються загальними зборами учасників (акціонерів) (ч.ч. 1 та 5 ст. 64 Закону № 2465-IX). Членом ради директорів може бути лише фізична особа, із якою після обрання укладається або трудовий договір (контракт) або цивільно-правовий договір, що підписується від імені корпорації уповноваженою загальними зборами учасників (акціонерів) особою (ч.ч. 4–6 ст. 64 Закону № 2465-IX). Член ради директорів, крім головного виконавчого директора, повинен виконувати свої обов'язки особисто і не може передавати свої повноваження іншій особі, також, жоден член ради директорів не може передавати свій голос іншим особам (ч. 7 ст. 64 та ч. 5 ст. 65 Закону № 2465-IX).

Отже, «директором» при однорівневій структурі корпоративного управління в Україні є фізична особа, що обрана загальними зборами учасників (акціонерів) до складу ради директорів і діє як член цього органу корпорації, незалежно від назви посади, набуваючи статусу посадової особи з моменту обрання.

Невиконавчим директором є фізична особа, яка обрана членом ради директорів та здійснює функції нагляду, управління ризиками та контролю за діяльністю корпорації і виконавчих директорів (п. 12 ч. 1 ст. 2 Закону № 2465-IX). Закон № 2465-IX розрізняє серед невиконавчих директорів тих, кого характеризує як *незалежний невиконавчий директор*.

Принагідно відмітимо, що у тексті Закону № 2465-IX допущено *error technicus*, адже у п. 14 ч. 1 ст. 2 вказано, що незалежним невиконавчим директором може бути той член ради директорів, що відповідає вимогам, встановленим ст. 69 цього Закону, в той час як вказана стаття не встановлює жодних критеріїв незалежності чи вимог, які, на противагу, вказані у ст. 73 цього Закону. До того ж, якщо з урахуванням положень ч. 11 ст. 65 Господарського кодексу України, де зазначено про можливість *поширення* на невиконавчого члена ради директорів усіх положень цього Кодексу про члена наглядової ради, аналогічна норма відсутня у Законі № 2465-IX. Таке правове регулювання лише утруднює учасникам (акціонерам) можливості самостійного правильного використання як поширювального тлумачення статей 2, 69 та 73 Закону № 2465-IX, так і аналогії,

особливо в частині виконання ними норм про обрання певної кількості невиконавчих директорів із дотриманням усіх критеріїв незалежності.

Незалежним невиконавчим директором може вважатись член ради директорів, що обраний на посаду невиконавчого директора, та у якого відсутні будь-які відносини із корпорацією, її мажоритарними учасниками або її керівниками, що може спричинити конфлікт інтересів у процесі виконання ним своїх функцій (п. 13.1 Рекомендацій 2005/162/ЄС). Рада директорів може за певних обставин визнати свого члена таким, що не є незалежним, навіть якщо він відповідає всім критеріям незалежності, що встановлені на законодавчому національному рівні, так само і навпаки (п. 13.2 Рекомендацій 2005/162/ЄС). Коли пропонується кандидат на обрання на посаду невиконавчого директора, корпорація повинна обґрунтовано зазначити чи вважає вона такого кандидата незалежним (п. 13.3.1 Рекомендацій 2005/162/ЄС). У додатку II Рекомендацій містить загальний перелік критеріїв незалежності, які рекомендується впроваджувати на національному рівні.

Науковий інтерес в цій частині полягає у з'ясуванні того, чи можуть загальні збори учасників (акціонерів) обрати учасника (акціонера) цієї корпорації до складу ради директорів на посаду невиконавчого директора, а також, чи може такий учасник (акціонер) вважатись незалежним. Як західна корпоративна традиція, так і норми національного права не містять заборони учаснику (акціонеру) бути обраним до складу ради директорів, у тому числі, на посаду невиконавчого директора. Однак, така заборона може бути передбачена у статутному документі корпорації та / або у положенні про раду директорів (ч. 5 ст. 64 Закону № 2465-IX).

Щодо можливості такого учасника (акціонера) бути незалежним невиконавчим директором, необхідно врахувати таке. Відповідно до ч. 2 ст. 73 Закону № 2465-IX незалежним членом наглядової ради може бути учасник (акціонер), який володіє прямо або опосередковано до 4 % частки статутного капіталу включно та відповідає іншим критеріям незалежності, які стосуються отримання доходу, наявності ділових відносин, перебування на посадах тощо. Тобто, мова йде про міноритарного акціонера. Вказана норма може бути виконана учасниками (акціонерами) при однорівневій структурі шляхом використання як поширювального тлумачення, так і аналогії. Відтак, учасник (акціонер), який володіє прямо або опосередковано до 4 % частки статутного капіталу включно і відповідає іншим критеріям незалежності, визначених у Законі, статутному документі та / або положенні про раду директорів, може бути обраним на посаду невиконавчого директора, при цьому вважатись незалежним.

До того ж, відповідно до статті 54 Господарського процесуального кодексу України учасник (акціонер), який володіє до 4 % частки статутного капіталу включно, не має права на *похідний позов* – не може подати в інтересах корпорації, учасником (акціонером) якої він є, позов про відшкодування збитків, заподіяних корпорації її посадовою особою [8]. Вказане дозволяє висувати, що обрання такого учасника (акціонера) до складу ради директорів на посаду невиконавчого директора, *de facto* є єдиною формою захисту інтересів міноритарних учасників (акціонерів).

Закон № 2465-IX передбачає можливість функціонування ради директорів загалі без невиконавчих директорів, але лише у приватному акціонерному товаристві з кількістю акціонерів до 10 осіб (абз. 2 ч. 2 ст. 64). У всіх інших акціонерних товариствах, учасники (акціонери) яких обрали однорівневу структуру, до ради директорів обов'язково мають входити невиконавчі директори.

Враховуючи, що Закон № 2465-IX зобов'язує у публічному акціонерному 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 утворювати комітети з питань аудиту (аудиторський комітет), винагород і призначень, більшість членів яких мають бути незалежні директори, і очолювати які мають незалежні директори (ч. 2 ст. 76, ст.ст. 77–79, вимоги яких поширюються і на комітети ради директорів), то у вказаних корпораціях обов'язково має бути певна кількість невиконавчих директорів, що відповідають критеріям незалежності. Аналогічний висновок для професійних учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків випливає із аналізу положень п. 3 ч. 9 ст. 76 Закону України № 3480-IV «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [9].

Як невиконавчі директори, так і незалежні невиконавчі директори мають право брати участь у прийнятті рішень радою директорів та тих комітетів, до складу яких вони входять, а будь-яке інше їхнє втручання у поточну діяльність акціонерного товариства забороняється (ч. 5 ст. 64 Закону № 2465-IX). Невиконавчий директор має усвідомлювати необхідний вектор розвитку корпорації (*vision*) та правильно оцінювати напруження дійсного її руху в моменті (*mission*) [10, с. 60].

Ефективність невиконавчих директорів прямо залежить як від їхньої участі на засіданнях ради директорів, так і від ґрунтовної перевірки ними у процесі ухвалення рішень припущень виконавчих директорів та інших агентів [10, с. 61]. Невиконавчі директори на засіданнях ради директорів мають виходити із «досвідченої невідомості» – ставити запитання, що на перший погляд можуть здаватися простими, але які можуть допомогти виявити ключові недоліки управлінських припущень (науковці використовують формулювання «idiot-boy questions») [11, с. 221].

Виконавчі директори на засіданнях ради директорів пропонують до ухвалення радою *управлінські рішення*. З точки зору економічної теорії під рішенням розуміється сукупність дій, що спрямовані на вирішення проблеми та досягнення загальної мети керованої системи [12, с. 171]. Управлінське рішення характеризується як результат вибору суб'єктом його ухвалення способу вирішення проблеми в існуючій або спроектованій ситуації [13, с. 50]. Управлінське рішення визначається, в першу чергу, ціллю – розв'язання не власних потреб суб'єкта його ухвалення, а потреб конкретної керованої системи, а в другу чергу, наслідками – впливом таким рішенням на стан всієї системи [14, с. 11]. Науковцями пропонується таке узагальнене розуміння схеми прийняття управлінського рішення: (1) виявлення проблеми та її аналіз; (2) формулювання цілі; (3) пошук альтернатив; (4) попередній вибір кращої альтернативи; (5) вивчення інших альтернатив; (6) експериментальна перевірка всіх альтернатив; (7) вибір найкращого варіанту рішення [14, с.с. 13–17].

Через те, що Закон № 2465-IX передбачає для невиконавчих директорів лише право брати участь у прийнятті рішень радою директорів, прийняття рішення тут нами має розумітись у його широкому значенні, тобто не лише формальне голосування «за», «проти» або «утримався» на засіданні ради директорів чи комітету, а й безпосередня участь у схемі прийняття управлінського рішення: участь в обговоренні виявленої виконавчими директорами проблеми, самостійне виявлення проблеми, пошук альтернатив тощо. В.М. Приймак характеризує управлінське рішення як процес, в ході якого здійснюється пошук та аналіз необхідної інформації, розроблення, затвердження та реалізація рішення [15, с. 51].

На підставі проведеного аналізу, особливістю однорівневої структури корпоративного управління можемо вказати таке: в ухваленні управлінського рішення колегіального органу ради директорів беруть участь невиконавчі директори, які не будуть в подальшому суб'єктами його реалізації, однак в межах своїх повноважень контролюватимуть процес такої реалізації виконавчими директорами та іншими агентами. Участь у прийнятті *управлінських рішень* радою директорів для невиконавчих директорів є процесом, в ході якого здійснюється оцінка пропозиції виконавчих директорів, аналіз альтернатив та затвердження рішення, *контроль особливого характеру* за реалізацією якого здійснюватиметься ними надалі.

Отже, слід дослідити і мотиви, із яких мають виходити невиконавчі директори в ході оцінки як пропозицій виконавчих директорів або інших осіб, так і проєктів рішень ради директорів або комітетів. Важливого значення має участь невиконавчих директорів у прийнятті тих рішень, де існує висока ймовірність зловживання становищем (п. 5 Рекомендацій № 2005/162/ЄС). Закон № 2465-IX послуговується терміном «*управління ризиками*» для характеристики функцій невиконавчих директорів. Також, Закон № 2465-IX до виключної компетенції наглядової ради при дворівневій структурі відносить затвердження декларації схильності до ризиків акціонерного товариства (п. 14-2 ч. 2 ст. 71), відому як RAS – Risk Appetite Statement. Про вказану декларацію не згадується у правових нормах, що стосуються ради директорів при однорівневій структурі, однак аналіз норм Закону № 2465-IX, зокрема, але не винятково, статей 62 та 70 у їхньому правовому взаємозв'язку, дозволяє нам висувати, що затвердження RAS належить, аналогічно, до компетенції ради директорів.

Невиконавчі директори при оцінці пропозицій виконавчих директорів та при ухваленні рішень радою директорів аналізують можливі наслідки таких пропозицій або рішень і їхню відповідність встановленим вимогам щодо дотримання декларації схильності до ризиків, у разі якщо така затверджена радою директорів. В будь-якому випадку, невиконавчі директори загалом оцінюють рівень ризиків, що виникають як під час діяльності корпорації, так і при оцінці пропозицій виконавчих директорів, чи при ухваленні рішень радою директорів.

Управління ризиками – це процес ідентифікації ризику, його аналізу та оцінки (пункт 6.4.1. стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT)) [16, с. 10]. Критерії ризику мають бути узгоджені із *системою управління ризиками*, однак це не означає, що критерії ризику не мо-

жуть бути переглянуті за потреби, адже вони є динамічними (пункт 6.3.4. стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT)). Оцінка системи управління ризиками належить до компетенції комітету з питань аудиту (аудиторського комітету) [17, с. 394]. Відповідно до п. 4.1. ч. 4 додатку 1 до Рекомендацій № 2005/162/ЄС до комітету з питань аудиту (аудиторського комітету) мають входити винятково невиконавчі директори, більшість з яких має бути незалежними.

Відтак, управління ризиками є важливою функцією невиконавчих директорів, яка передбачає кілька етапів. Перш за все, це включає ідентифікацію ризиків під час роботи ради директорів або діяльності корпорації. Невиконавчі директори повинні проводити аналіз виявлених ризиків і оцінювати їхній вплив. Надалі, управління ризиками передбачає застосування заходів, спрямованих на мінімізацію цих ризиків. Крім того, невиконавчі директори зобов'язані аналізувати та оцінювати ефективність обраних заходів, щоб вчасно вносити корективи у випадку виявлення нових ризиків або зміни обставин. Під ризиком має розумітись ймовірність недотримання вимог законодавства, зловживання службовим становищем, порушення прав та інтересів учасників (акціонерів), у тому числі міноритарних, та інших стейкхолдерів корпорації.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави зробити такі висновки. (1) Директором при однорівневій структурі корпоративного управління в Україні є фізична особа, що обрана загальними зборами учасників (акціонерів) до складу ради директорів і діє як член цього органу корпорації, незалежно від назви посади, набуваючи статусу посадової особи з моменту обрання. (2) Невиконавчим директором є фізична особа, яка обрана членом ради директорів та здійснює функції нагляду, управління ризиками та контролю за діяльністю корпорації і виконавчих директорів. (3) Незалежним невиконавчим директором може вважатись член ради директорів, що обраний на посаду невиконавчого директора, у якого відсутні будь-які відносини із корпорацією, і який відповідає іншим критеріям незалежності, визначених у законі, статутному документі та / або положенні про раду директорів. (4) У тексті Закону № 2465-IX допущено *error technicus*, оскільки в п. 14 ч. 1 ст. 2 зазначено, що незалежний невиконавчий директор повинен відповідати вимогам ст. 69 цього Закону, яка, насправді, не встановлює жодних критеріїв незалежності або вимог, натомість, таке міститься у ст. 73 цього Закону. (5) Учасник (акціонер) може бути обраним до складу ради директорів, у тому числі, на посаду невиконавчого директора, якщо заборони про таке не вказано у статутному документі корпорації або у положенні про раду директорів. (6) Учасник (акціонер) на посаді невиконавчого директора може вважатись незалежним, якщо володіє до 4 % частки статутного капіталу включно, і відповідає іншим критеріям незалежності, визначених у законі, статутному документі та / або положенні про раду директорів. (7) Участь невиконавчих директорів у прийнятті рішення радою директорів або комітетом, до складу яких вони входять, має розумітись як процес, в ході якого здійснюється оцінка пропозиції виконавчих директорів, аналіз альтернатив та затвердження рішення, контроль особливого характеру за реалізацією якого здійснюватиметься ними надалі. (8) Управління ризиками є ключовою функцією невиконавчих директорів, що включає ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків, застосування заходів для їх мінімізації та подальший моніторинг ефективності цих заходів, з метою забезпечення дотримання законодавства та захисту прав учасників (акціонерів), у тому числі, міноритарних, та інших стейкхолдерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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 27.06.2014 р. Міжнародний документ. Ратифіковано Законом України № 1678-VII від 16.09.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text. Дата доступу: 15.10.2024 р.
2. Пожоджук Т.Б. Окремі аспекти забезпечення безпеки бізнесу в контексті євроінтеграційних процесів. Другі наукові читання пам'яті професора Пронської Грацієлли Василівни. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання правового регулювання. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (21.04.2023 р., м. Київ). Київ. Ліра-К. 2023. С. 114–116.
3. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 18-19. Ст. 81.

4. Рекомендація Комісії № 2005/162/ЄС від 15.02.2005 р. про роль невиконавчих директорів або наглядових директорів лістингованих компаній і про комітети (наглядової) ради. *Офіційний вісник Європейських Співтовариств*. № 52. 25.05.2005 р. L52/51-L52/63.
5. Ісаєв Ю.В. Щодо правового статусу керівника підприємства, установи, організації. *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. № 63. С. 406–411.
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. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18–22. Ст. 144.
8. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 06.11.1991 р. № 1798-XII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 6. Ст. 56.
9. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. Ст. 268.
10. 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.
11. 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. Pp. 220–236.
12. Тарабан С.В. Сутність поняття «Прийняття управлінських рішень». *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2009. № 1. С. 171–175.
13. 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.
14. 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.
15. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка. 2008. 240 с.
16. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Національний стандарт від 29.11.2018 р. ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». 16 с.
17. Серт О.В. Роль та функції аудиторського комітету ради директорів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право. № 83 (частина 1). 2024. С. 391–397.