



HAL
open science

Архітектура моделі корпоративного управління на прикладі Франції

Anatoliy Kostruba

► To cite this version:

Anatoliy Kostruba. Архітектура моделі корпоративного управління на прикладі Франції. Здійснення та захист корпоративних прав в Україні: Шлях до європейських стандартів, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Oct 2023, Ivano-Frankivsk, Ukraine. pp.65-68. <hal-04322797>

HAL Id: hal-04322797

<https://hal.science/hal-04322797v1>

Submitted on 15 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Науково-дослідний інститут приватного права і
підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака
НАПрН України**

**ЗДІЙСНЕННЯ ТА ЗАХИСТ
КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ:
ШЛЯХ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
за матеріалами
XXI Міжнародної науково-практичної
конференції,**

**присвяченої світлій пам'яті Валентини Антонівни ВАСИЛЬЄВОЇ,
доктора юридичних наук, професора, Заслуженого юриста України,
директора Навчально-наукового юридичного інституту
Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника
(2008 - 2022 р.р.), головного наукового співробітника Лабораторії
проблем корпоративного права НДІ приватного права і
підприємництва імені академіка Ф.Г.Бурчака Національної академії
правових наук України**

6 жовтня 2023 року

м. Івано-Франківськ, 2023

УДК 347(477)(082)

З 46

Рекомендовано до друку Вченою Радою Науково-дослідного інституту приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України (протокол № 13 від 25.10.2023 року).

Редакційна колегія:

О. Д. Крупчан – доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, директор НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України;

В. А. Васильєва – доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник Лабораторії проблем корпоративного права НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України;

Ю. І. Микитин – кандидат юридичних наук, директор Навчально-наукового юридичного інституту Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника;

Л. В. Сіщук – кандидат юридичних наук, доцент, завідувач Лабораторії проблем корпоративного права НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України;

О. І. Зозуляк – доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник Лабораторії проблем корпоративного права НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України.

З 46 Здійснення та захист корпоративних прав в Україні: шлях до європейських стандартів [текст]: Збірник наукових праць за матеріалами ХХІ Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2023 року, м.Івано-Франківськ) / НДІ приватного права і підприємництва імені акад.Ф.Г.Бурчака НАПрН України; за ред. д-ра юрид. наук *В. А. Васильєвої*. – Івано-Франківськ, 2023. 140 с.

ISBN 978-617-8084-21-9

У збірник включені тези наукових доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, організованої Лабораторією проблем корпоративного права Науково-дослідного інституту приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України спільно з Навчально-науковим юридичним інститутом Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника та проведеною 6 жовтня 2023 року, що присвячена світлій пам'яті Валентини Антонівни ВАСИЛЬЄВОЇ, доктора юридичних наук, професора, Заслуженого юриста України, директора Навчально-наукового юридичного інституту Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника (2008-2022 р.р.), головного наукового співробітника Лабораторії проблем корпоративного права НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака Національної академії правових наук України. У тезах доповідей висвітлюються результати наукових досліджень адаптації законодавства України до європейського права, а також зміни у корпоративному законодавстві в період дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Для студентів, слухачів, курсантів юридичних факультетів, науковців, практичних працівників та всіх зацікавлених осіб.

ISBN 978-617-8084-21-9

© Науково-дослідний Інститут
приватного права і підприємництва
імені акад. Ф.Г. Бурчака НАПрН України, 2023
© Автори, 2023

АРХІТЕКТУРА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ФРАНЦІЇ

1. Корпоративне управління відіграє важливу роль для життєдіяльності юридичної особи, оскільки встановлює відповідні варіативні механізми реалізації її правосуб'єктності. Французькі вчені (Моріс Козиан, Флоренс Дебуасі, Самуель Франсуаз, Жан-Франсуаз К'еві) вбачають жорстку взаємозалежність між представництвом корпорації та результатами її діяльності. Зазначається, що системи корпоративного управління відіграють важливу роль в економічній діяльності, оскільки вони пропонують механізми, які впливають на результат зовнішнього залучення інвестицій. Висловлюється твердження, що практика корпоративного управління не є стандартним режимом (*не є «єдиним для всіх»*) і, отже, не може діяти в будь-якій уніфікованій формі, а різниться лише в залежності від характеру діяльності. Така варіативність відображає різні соціальні цінності, різні структури власності, ділові обставини, конкурентні умови. Отже, незважаючи на безперечність феномену «організаційна єдність», в розумінні корпоративного управління, на сьогодні спостерігається чітка диференціація підходів до формування моделей управління корпорацією, так само як і до структури відповідних органів корпоративного управління, їх складу та компетенції.

2. Традиційним для Франції залишається визначення корпорацій, структура капіталу яких є дисперсною (*екстернальна структура*), та корпорації, структура капіталу яких є концентрованою (*інтернальна структура*).

У концентрованих структурах власність або контроль зосереджені в руках невеликої кількості осіб. Оскільки ці особи або групи контролюють або мають вирішальний вплив на спосіб управління корпорацією, така структура отримала назву «інтернальної». Незначна частина організаційно-правових форм юридичних осіб (переважно це акціонерне товариство) у Франції мають відповідну структуру.

Дисперсна структура власності характеризується незначним інтересом до діяльності юридичної особи, сімейним характером відносин між учасниками або їх персоналізацією. Наведене зменшує стимул у контролі за діяльністю корпорації або виключає участь в управлінні нею. Таку структуру капіталу називають «екстернальною». Її застосування отримало значне поширення серед більшості організаційно-правових форм юридичних осіб у Франції (за виключенням акціонерного товариства).

3. За цієї обставини можна визначити дві моделі управління корпорацією, спираючись на домінуючий підхід.

По-перше, це модель управління, організаційна єдність якої має монотиповий принцип побудови органів корпоративного управління (*унітарна модель корпоративного управління*).

По-друге, модель, в основі якої бінарний підхід до формування структури управління, (*дуальна модель корпоративного управління*).

4. Дуальна модель корпоративного управління характеризується високим рівнем концентрації акціонерного капіталу, з низьким рівнем залежності оборотоздатності такого капіталу від фондового індексу. Вбачається, що джерелом фінансування діяльності корпорації виступає не інструменти фондового ринку, а різні види капіталу (банківське кредитування). Отже, використовується потенціал інституціональних інвесторів, власний капітал. У результаті, на відміну від екстернальної моделі корпоративного управління концентрація акціонерного капіталу в руках домінуючого серед інших власника приводить до посилення ролі асамблеї акціонерів у веденні справ корпорації. У такому разі виконавчий орган управління корпорацією позбавлений тої самостійності в прийнятті управлінських

рішень, якою він наділений у корпорації, яка має унітарну модель корпоративного управління.

Домінантна роль асамблеї акціонерів ускладнює модель корпоративного управління додатковим елементом, який відіграє роль балансу інтересів між учасниками корпорації та її виконавчим органом. Так, у Франції (*L. 225-17-L. 225-56, R. 225-15-R. 225 - 34 Комерційного кодексу Франції*) для постійного контролю і координації діяльності виконавчого органу управління корпорації асамблеєю акціонерів створюється Адміністративна рада або Наглядова рада, формула якої стає результатом конвергенції традицій у праві Франції і Німеччини. У такому разі відповідний орган (*адміністративна рада або наглядова рада*), представляючи інтереси не лише учасників корпорації, а й її стейкхолдерів, виступає фактором регуляції ефективності її діяльності та управління. Проте дуальна модель управління корпорацією побудована за бінарним принципом і включає в себе як виконавчий орган не лише відповідну раду, а й виконавчий орган корпоративного управління другого рівня управління (*директор або колегіальний орган (правління)*). Така структура моделі управління визначає порядок формування відповідних органів.

5. Перешкодою розвитку корпоративного конфлікту між учасниками корпорації стають варіативні механізми формування адміністративної або наглядової ради, за посередництвом чого забезпечуються інтереси різних соціокорпоративних груп. Зокрема, працівники через профспілкові представництва або робочі ради беруть участь у процесі прийняття стратегічних рішень. Отже, ця модель враховує не лише інтереси акціонерів, а й ключових стейкхолдерів. Відповідна традиція широко розвинута у Франції, де профспілковий рух захисту прав найманих робітників має відповідний рівень політичної підтримки.

Відповідно до артикулу L.225-27 Комерційного кодексу Франції статутом може бути передбачено, що до складу ради директорів, крім директорів, кількість та спосіб призначення яких передбачені L. 225-17 та L. 225-18, входять директори, які обираються або співробітники компанії або співробітники компанії та працівники її прямих або непрямих дочірніх підприємств, офіс яких розташований на французькій території...».

Сьогодні участь трудового колективу в діяльності органів управління корпорацією передбачена: *Директивою 94/45/ЄС від 22 вересня 1994 року, Директивою Європейського парламенту та Ради 2002/14/ЄС від 11 березня 2002 року, Директивою 2001/86/ЄС від 8 жовтня 2001 року, Директивою 2003/72/ЄС від 22 липня 2003 року.*

6. Дисперсія корпоративного інтересу неконсолідованих єдиною метою учасників, його відсутність або відсутність конфлікту між учасниками корпорації виключає необхідність ускладнення системи управління юридичною особою. Вказане, в свою чергу призводить до того, що концентрація управління корпорацією зосереджується навколо її унітарного виконавчого органу. Серед таких умов: 1) «сімейний» чи індивідуальний спосіб формування структури капіталу учасників корпорації зменшує потенціал розвитку корпоративних конфліктів між ними; 2) закритий формат діяльності корпорації мінімізує публічне соціальне значення результатів її діяльності; 3) використання конструкції юридичної особи як правового засобу реалізації власних економічних інтересів, що призводить до використання корпорації винятково як інструменту податкової оптимізації; 4) спекулятивний характер корпоративного праволодіння виключає доцільність особистого контролю за процедурою формування органу управління корпорацією, результатів його діяльності.

7. Базовим рівнем побудови відповідної моделі корпоративного управління є створення і функціонування виконавчого органу впровадження рішень корпоративного управління.

Цей рівень має індивідуально варіативні форми свого вияву (*адміністративна рада або наглядова рада чи їх відсутність*). У такий спосіб компетенція асамблеї акціонерів варіативно диверсифікується в спеціальних повноваженнях, які делеговані ними окремим органам управління. Ідея такого поділу полягає, з одного боку, в підвищенні ефективності управління через постійність функціонування виконавчого органу при тимчасовому форматі

діяльності асамблеї акціонерів, а з іншого – в усуненні потенціалу двох базових конфліктів інтересів у сфері корпоративного управління:

- *конфлікт між учасниками (засновниками) корпорації щодо корпорації, належного урядування нею (конфлікт цілей);*
- *конфлікт учасника (засновника) і органу управління корпорації (конфлікт контролю).*

Така варіативність конструкції органів управління має відповідну кореляцію щодо визначених моделей корпоративного управління.

Так, для дуальної моделі управління, як вказано, властиве корпоративне управління через алгоритм взаємодії двох органів. У такому разі адміністративна рада або наглядова рада забезпечує баланс інтересів всіх учасників корпорації щодо діяльності колегіального (*правління*) або одноособового (*директор*) виконавчого органу та виконує наглядові та виконавчі функції управління.

Водночас для унітарної моделі управління оптимальним видається монотиповість структури формування органів управління юридичною особою, яка представлена у вигляді колегіального (*правління*) або одноособового (*директор*) виконавчого органу, що виконує відповідні функції управління корпорацією. В такому випадку ускладнення структури корпоративного управління не потрібно.

8. Бінарний принцип формування моделі корпоративного управління зумовлений ускладненням структури функціонування виконавчого органу юридичної особи. На відміну від монотипового підходу, бінарність виконавчого органу корпоративного управління забезпечує дієздатність корпорації у двох проекціях реалізації його компетентності.

В умовах значної концентрації капіталу та інтересів учасників корпорації актуалізується проблема забезпечення прав меншості, яка через незначний рівень свого представництва або невеликий розмір частки в статутному капіталі корпорації позбавлена рівної можливості участі у веденні справ юридичної особи, реалізації своїх корпоративних прав.

Міноритарні учасники корпорації, як правило, не мають можливості здійснювати контроль за діяльністю виконавчого органу через відсутність у них повної інформації та відповідних ресурсів впливу. Адміністративна чи наглядова рада стає тим засобом, за допомогою якого забезпечуються інтереси всіх учасників, незалежно від рівня їх представництва в структурі виконавчого органу корпорації. Її призначення полягає в організації функцій управління та контролю за діяльністю виконавчого органу та в забезпеченні інтересів всіх учасників корпорації, а не окремої групи. Отже, бінарність структури органу управління корпорації передбачає дворівневість в прийнятті й реалізації управлінських рішень. Фактично, дворівневим управлінням корпорації відбувається дроблення її виконавчого органу, що призводить до збільшення його прозорості. У такому випадку кожен сегмент органу отримує власний механізм свого формування, компетенцію та спосіб організації взаємодії з іншими.

Перший рівень управління складає адміністративна або наглядова рада як орган прийняття та реалізації стратегічних рішень управління діяльністю корпорації, здійснення поточного контролю за правлінням (*директором*), яка складається з невиконавчих і незалежних директорів.

Другий рівень представлений колегіальним органом (*правління на чолі з його Головою, яке складається із виконавчих директорів*) або одноособово (*директор*), який виконує операційні функції з управління корпорацією.

У наведеному аспекті відповідна рада виступає органом контролю інтересів всіх учасників корпорації, незалежно від розміру їх частки, що досягається рівною можливістю їх участі у формуванні її складу та представництві в ньому. Контрверсивність інтересів більшості й меншості учасників корпорації поглинається в її діяльності, яка забезпечує їх рівність в питанні контролю та ефективності операційного управління корпорації її виконавчим органом другого рівня (*правління (директор)*), самостійно формуючи його склад та наділяючи його обсягом відповідних повноважень

До складу адміністративної ради корпорації, яка формується асамблеєю акціонерів шляхом входять її учасники. Але важливим є забезпечення також обов'язкового представництва міноритарних учасників у складі ради.

Крім того, до участі в роботі адміністративної ради має бути долучений представницький орган трудового колективу та інші зацікавлені особи. Отже, структура адміністративної або наглядової ради виглядає достатньо варіативно. Слід наголосити про відсутність жорстких вимог щодо її кількісного складу. Нормативно визначено лише мінімальні вимоги (*3 - 18 членів*). Але оптимальний розмір складу залишається дискрецією асамблеї акціонерів.

Інститут незалежних директорів забезпечує контроль за діяльністю правління корпорації з боку відповідної ради та ефективно управління юридичною особою в інтересах її учасників. Формально його незалежність визначається відсутністю трудових відносин із корпорацією, з пов'язаними з нею особами.

Отже, до структури ради корпорації в якості її членів входять три групи осіб:

1) представники учасників корпорації, які забезпечують представництво інтересів як їх більшості, так і меншості;

2) незалежні члени ради (незалежні директори);

3) представники стейкхолдерів (трудоий колектив).

9. Монотипний принцип побудови органів корпоративного управління, на відміну від бінарного підходу формування, забезпечує дієздатність корпорації функціонуванням єдиного виконавчого органу, тобто один рівень прийняття і реалізації управлінських рішень. У межах рівня управління створюється колегіальний виконавчий орган управління (*Правління*) або одноособовий, представлений директором одноособово. Правління (*директор*) як виконавчий орган корпорації є найвищим постійним органом управління, відповідальним за розробку політики, формування стратегії та її реалізації.

У такому випадку виконавчий орган управління корпорації через постійність та системність свого функціонування концентрує організаційно-розпорядчі функції, за посередництвом яких реалізується дієздатність юридичної особи. Ця система правління характеризується єдиною радою, яка інтегрована виконавчими та невиконавчими директорами.

Кохановський В.О.

*кандидат юридичних наук, докторант
кафедри приватного права Київського
національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

ПРАВОНАСТУПНИЦТВО В ПРОЦЕСІ ПРИПИНЕННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ І ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Під правонаступництвом у цивільному праві традиційно розуміється перехід прав та (або) обов'язків від однієї особи до іншої. Уточнення стосуються переходу саме суб'єктивних прав (і обов'язків). Відомі науці транзитивне (класичне) і дискретне вчення про правонаступництво, які розкривають це явище з різних позицій і розглядають його або як юридичний факт, наслідки якого знаходять свій вираз у зміні суб'єкта правовідносин при збереженні самого правовідношення (найяскравіші представники – Ф.К. Савіньї, Д.І. Мейер та ряд ін.), або заперечують можливість переходу права від однієї особи до іншої в результаті вичерпання прав у однієї особи і одночасної появи у іншої (представниками виступали переважно представники дореволюційних і радянських цивілістичних шкіл).

В сучасних наукових працях представників зарубіжної цивілістичної науки вчення Ф.К. Савіньї, який, як відомо, характеризував правонаступництво як один із найважливіших випадків юридичних фактів поряд із вільними діями, волевиявленнями, договорами,