

публічного права, законодавця, які пояснюються, окрім іншого, «цілями оподаткування», без врахування особливостей і значної специфіки об'єктів і відносин, на які спрямоване неузгоджене регулювання, у найближчому майбутньому може призвести до помилок в процесі реалізації і здійснення прав учасників цих відносин, неможливості ефективного їх захисту. При цьому немає жодних сумнівів, що вірне врегулювання відповідних відносин так само буде корисним і для усіх зазначених вище завдань публічно – правового спрямування.

1. Дифамація: зб. ст./ за ред. І.В. Спасибо-Фатєєвої. Харків: ЕКУС, Д50 2021. 280 с.

2. Майданик. Р.А. Переосмислення об'єктів речових прав в умовах рекодифікації. Проблеми цивільного права та процесу: тези доп. учасників наук. – практ. конф., присвяч. 99-й річниці від дня народження О. А. Пушкіна (м. Вінниця, 24 трав. 2024 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ; Нац. акад. Правових наук України; Харків. обл. осередок Всеукр. громад. орг. «Асоціація цивілістів України. Вінниця: ХНУВС, 2024. С. 62 – 71.

Володимир КОЧИН

кандидат юридичних наук, старший дослідник,
науковий консультант судді
Конституційного Суду України,
старший науковий співробітник
відділу приватного права та процесу
Науково-дослідного інституту
приватного права і підприємництва імені академіка
Ф. Г. Бурчака НАПрН України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2468-0808>

КОРПОРАТИВНІСТЬ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ПУБЛІЧНИХ УТВОРЕНЬ: COLOREM HABET, SUBSTANTIAM VERO ALTERAM

Суспільні трансформації вимагають належного нормативного регулювання, яке має на меті встановити стандарти майбутньої поведінки для приватних осіб та окреслити межі втручання владних інституцій. Нормативною основою правового регулювання безумовно є Конституція України, однак вона не є (та не може бути) інструкцією чи «дороговказом». Ефективність та

практичність Основного Закону України реалізується за умови дотримання її цінностей, принципів та приписів [див.: абз. восьмий пп. 4.3 п 4 мотивувальної частини Рішення Конституційного Суду України від 21 липня 2026 року № 8-р(II)/2026].

Вихідною проблемою для розв'язання протягом усього існування будь-якого суспільства є визначення ролі держави та місцевого самоврядування у взаємодії із вільним (відкритим) суспільством, формування належного розмежування публічного управління, свободи економічної діяльності та соціальної самоорганізації. Зовнішня агресія, внутрішня нестабільність та природні фактори впливають на способи розв'язання окресленої проблематики, обґрунтовують потреби у посиленні публічного впливу або приватизації окремих сфер суспільного життя.

Однією із таких сфер є сектор державних та муніципальних компаній. Чергові кроки з удосконалення правового регулювання цієї ділянки відносин здійснено законами України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» від 22 лютого 2024 року № 3587-IX та «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 9 січня 2025 року № 4196-IX, які попередньо вже зазнали оцінки, зокрема наголошувалося на таких ключових питаннях як: 1) ініціативність чи вимушеність їх створення; 2) окреслення характеру діяльності; 3) доречність участі у ринкових відносинах; 4) межі адміністративного та бюджетного регулювання [2, с. 88–89].

Заступник голови Комітету Верховної Ради України з питань економічного розвитку Олексій Мовчан у квітня 2026 року констатував: «Україна офіційно у „вищій лізі“ корпоративного управління OECD. Це „зелене світло“, яке підтверджує, що наша система управління державним майном нарешті відповідає найвищим міжнародним стандартам» [5]. Це твердження є політичним, оскільки йдеться про *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (Керівні настанови Організації економічного співробітництва та розвитку щодо корпоративного управління на підприємствах державної форми власності) (далі – Керівні настанови), які є провідним

міжнародним стандартом, що допомагає розробникам політики формувати ефективні системи володіння та корпоративного управління такими підприємствами; та стали фундаментом для реформування країнами своїх інституційних, правових і регуляторних систем з метою посилення конкуренції, професіоналізації практики управління державною власністю та підвищення ефективності діяльності державних підприємств [3, с. 3].

Керівні настанови не є міжнародним договором (угодою), а може оцінюватися як *soft law* – міжнародний стандарт, відповідно до якого оцінюється національне нормативно-правове регулювання. Власне, така оцінка здійснена щодо України у 2026 році (*OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026* [4]) (далі – Огляд), яка свідчить не про участь України у певній «лізі», а про запровадження «правил гри дружнього чемпіонату» (особливо з огляду на те, що наша держава не є членом Організації економічного співробітництва та розвитку).

Огляд потребує детального вивчення на предмет удосконалення чинного корпоративного законодавства на цій ділянці відносин. Однак, короткий виклад Огляду свідчить, зокрема, що за останні 5 років Україна (а) значно посилила систему управління державними підприємствами, суттєво наблизивши її правову архітектуру до Керівних настанов, попри обмеження воєнного часу; (б) упровадження реформ у всьому портфелі державних підприємств залишається нерівномірним, а результати корпоративного управління суттєво різняться між великими державними підприємствами та рештою портфеля; (в) у сфері управління радами досягнуто помітного прогресу, зокрема створено незалежні наглядові ради в кількох великих державних підприємствах і запроваджено чіткіші процедури призначення та оцінювання їхніх членів; (г) перетворення законодавчого прогресу на послідовну практику в усьому портфелі державних підприємств є нині головним викликом реформи [4, с. 8–9].

Керівні настанови не віддають перевагу жодній із систем корпоративного управління, однак звертається увага на незалежності членів рад, до яких належать особи, які (а) не мають суттєвих інтересів (зокрема, не отримують прямої чи опосередкованої винагороди від підприємства або його

групи, окрім гонорарів за виконання обов'язків члена ради), (б) не пов'язані відносинами з підприємством (як невиконавчі члени ради), державою (не є державними службовцями, посадовими особами чи виборними представниками влади), керівництвом підприємства, іншими великими акціонерами, а також з інституційними чи груповими інтересів, що мають пряму зацікавленість у діяльності державного підприємства, якщо такі зв'язки створюють конфлікт інтересів, здатний поставити під загрозу об'єктивність їхніх суджень; (в) їх відбір має здійснюватися на основі професійних якостей; (г) вони повинні мати незалежне мислення та достатню компетентність для виконання обов'язків члена ради [3, с. 11].

Конструкція юридичної особи за участю публічних утворень має досить просте теоретичне підґрунтя: максимальна наближеність нормативного регулювання до класичної юридичної особи приватного права (публічне утворення є рівноправним учасником та не формує напрями діяльності), а також прагнення до формування незалежного професійного управління у спосіб «активізації» повноважень наглядових рад. Вважаємо, що корпоративність юридичних осіб публічних утворень полягає у такому «зміщенні вектору», унаслідок чого Керівні настанови розмежовують розділи «Справедливе ставлення до акціонерів та інших інвесторів» та «Склад і відповідальність (функції) рад державних підприємств».

До останньої настанови належить обов'язок держави забезпечити, щоб наглядові ради державних підприємств мали необхідні повноваження, компетенції та об'єктивність для виконання функцій стратегічного керівництва, нагляду за управлінням ризиками та контролю за діяльністю менеджменту; вони повинні діяти добросовісно, сприяти утвердженню добросовісності та нести відповідальність за свої дії.

За результатами скасування ГК України та запровадження рекодифікації питання управління державною та комунальною власністю не повинно залишитися поза увагою законодавця. Закони України «Про управління об'єктами державної власності» від 21 вересня 2006 року № 185-V та «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР мають бути

змінені відповідно до згаданої проблематики та зі врахуванням Керівних настанов. Більш того, додаткового розгляду потребують *acquis* ЄС [наприклад, Commission Directive 2006/111/EC, Commission Decision (EU) 2025/2630 та ін.]. При цьому, наведені у Плані України (розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р) заходи із оптимізації портфеля державних підприємств та підготовки їх до приватизації; а також удосконалення корпоративного управління та підвищення ефективності діяльності державних підприємств мають бути критично оцінені.

Так, потребує науково-практичної оцінки приписи Закону України «Про управління об'єктами державної власності» щодо парламентського контролю за ефективністю управління корпоративними правами держави (стаття 16-1), зокрема на предмет його відповідності Конституції України (див.: Висновок Конституційного Суду України від 20 листопада 2019 року № 6-в/2019) та у контексті Справи за поданням 48 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень Господарського кодексу України, Закону України «Про управління об'єктами державної власності», Порядку визначення та затвердження кандидатур представників держави, які призначаються до наглядових рад державних унітарних підприємств, і тих, які беруть участь у загальних зборах та обираються до наглядових рад господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року № 143, та Вимог до незалежного члена наглядової ради державного унітарного підприємства та господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року № 142.

У більш спрощеному розумінні така оцінка зводиться до використання трьох імперативів – партнерство, здатність пристосовуватися та відповідальність [1, с. 290] та є універсальною як до приватної корпоративності, так і публічної.

Зміни нормативного регулювання корпоративних відносин за участю публічних утворень останніх років і

орієнтація на Керівні настанови ОЕСР наблизили формальну модель державних і комунальних юридичних осіб до приватноправової корпорації. Огляд свідчить, що послідовної практики у всьому портфелі підприємств ще немає, тож їхня корпоративність залишається радше завданням, ніж досягнутим станом. Її реальне утвердження залежить від незалежності та фактичних повноважень наглядових рад, а також від узгодження законодавства про управління державною й комунальною власністю з цими стандартами.

1. Демб А., Нойбауер Ф.-Ф. *Корпоративне управління. Віч-на-віч з парадоксами*. Київ: Основи, 1997. 302 с.

2. Кочин В. В. *Юридичний парадокс державних некомерційних товариств: circulus in demonstrando та red herring. Корпоративне управління у підприємницьких товариствах в умовах євроінтеграції: Збірник наукових праць за матеріалами XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «ВАСИЛЬЄВСЬКІ ЧИТАННЯ», присвяченої світлій пам'яті Заслуженої юристки України, докторки . За ред.: Сіщук Л. В. Івано-Франківськ: НДІ приватного права і підприємництва імені акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2025. С. 84–89.*

3. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*. OECD Publishing, 2024.

4. *OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026*. OECD Publishing, 2026.

5. Україна приєдналася до Керівних принципів корпоративного управління ОЕСР. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/272219.html (дата звернення: 01.09.2026)

Оксана КРИЛОВА

виконавчий директор,

молодший науковий співробітник

Товариство з обмеженою відповідальністю

«Незалежні фахові експертизи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3365-2404>

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДВОЕТАПНОГО РЕАГУВАННЯ НА ІСТОТНУ ЗМІНУ ОБСТАВИН ЗА СТАТТЕЮ 652 ЦК УКРАЇНИ: СВОБОДА ДОГОВОРУ ЯК СТАНДАРТ НАЛЕЖНОЇ ДОСУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ДОГОВОРУ