



Верховний
Суд

Касаційний господарський суд

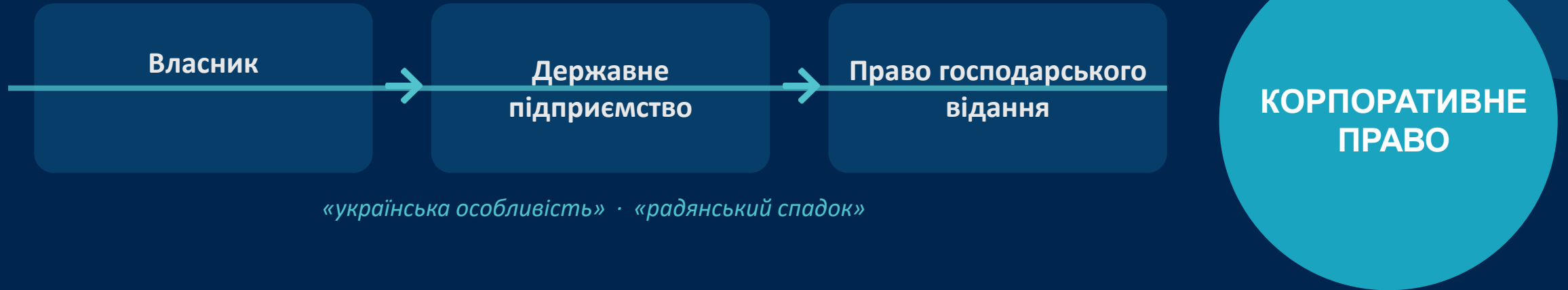
КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

державними та комунальними підприємницькими товариствами
в умовах реформування законодавства

Ірина КОНДРАТОВА

суддя Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду

Суперечку розв'язав законодавець



Будь-яка реформа корпоративного управління проходить справжню перевірку не в пояснювальній записці, а в касаційній скарзі.

Реформа тримається на трьох опорах



01

Закон № 3587-IX

чинний з березня 2024

Модель, наближена до стандартів ОЕСР, для ДП і товариств, де державі належить понад 50 %



02

Закон № 4196-IX

скасування ГК України

Заборона створювати нові ДП і КП та закріплювати майно на праві господарського відання й оперативного управління



03

Принципи ОЕСР

1 квітня 2026

Приєднання до Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної власності

Наглядова рада за стандартами ОЕСР

5—9

членів наглядової ради

більшість — незалежні



Конкурсний добір членів ради



Виключна компетенція: стратегія, фінансовий план, призначення і звільнення керівника



Законодавчо визначені підстави дострокового припинення повноважень



Щорічні листи очікувань власника



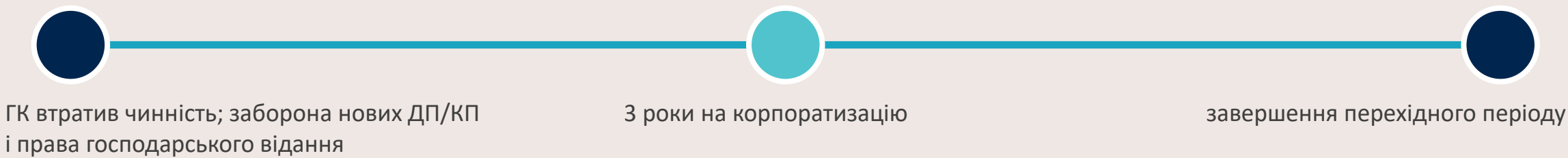
Політика державної власності

Три роки на перетворення

28.08.2025

перехідний період

28.08.2028



Державне підприємство має перетворитися на:

АТ

акціонерне товариство

ТОВ

товариство з обмеженою
відповідальністю

ДНТ

державне некомерційне
товариство

Інакше

якщо суб'єкт управління не
здійснив перетворення, єдиний
майновий комплекс переходить
до Фонду державного майна

Держава відмовляється бути господарем і погоджується бути акціонером



ГОСПОДАР

може все

адміністративне підпорядкування

VS



АКЦІОНЕР

*може лише те, що передбачено
законом і статутom*

мова корпоративного права

“ Акціонер, у якого одночасно є стовідсотковий пакет акцій і право законодавчої ініціативи, — це найцікавіший акціонер для будь-якого корпоративного юриста.

ЧАСТИНА I

Що зміниться для суду?

Юрисдикція · відповідальність керівника · правонаступництво



Від одного пункту залежить, у якому суді шукати результат

СЬОГОДНІ

Директор ДП, звільнений органом управління →
трудовий позов до місцевого загального суду

ЗАВТРА

ДП стало АТ → припинення повноважень наглядовою
радою — корпоративний спір у господарському суді



Велика Палата ВС, справа № 205/4196/18 (2020)
юрисдикція залежить від підстави

п. 5 ч. 1 ст. 41 КЗпП
ч. 3 ст. 99 ЦК
→ ГОСПОДАРСЬКИЙ СУД

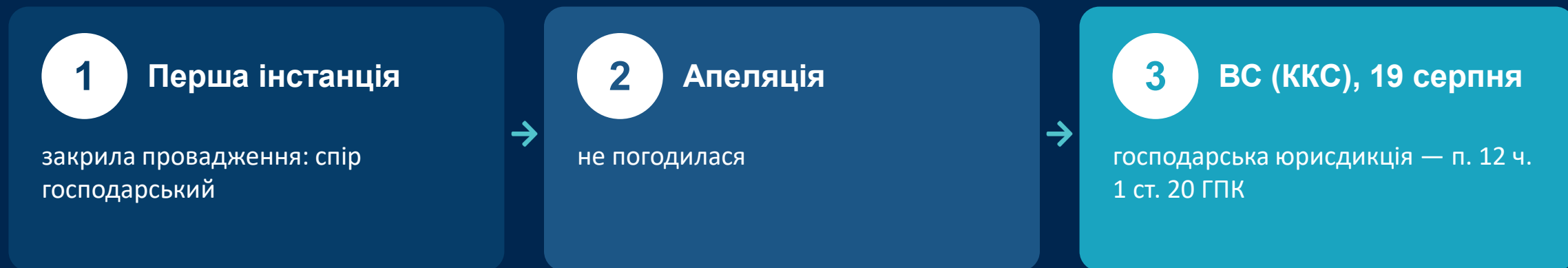
п. 8 ч. 1 ст. 36 КЗпП
(розірвання контракту)
→ ЦИВІЛЬНЕ СУДОЧИНСТВО



Корпоратизація тисяч підприємств робить цей розподіл практичним. Закликаю уважно стежити за формулюванням підстав у рішеннях наглядових рад.

Справа № 761/45700/24

КНП стягувало з колишнього директора шкоду в порядку регресу: договір на постачання тепла не укладено, енергію не оплачено → борг, інфляційні, 3 % річних і виконавчий збір за рішенням господарського суду. Позов — як трудовий (ст. 130, 131 КЗпП).



“ Наявність трудових відносин між юридичною особою та її посадовою особою на юрисдикцію не впливає.

Позиції Великої Палати: № 910/20261/16, № 638/15118/16-ц, № 910/12217/19

Дві деталі та одне питання на майбутнє



Деталь 1

Назва, яку позивач дав своїй вимозі, юрисдикції не визначає. Суд дивиться на суб'єктний склад, предмет і характер правовідносин.



Деталь 2

П. 12 ч. 1 ст. 20 ГПК текстуально говорить про позов власника, учасника чи акціонера в інтересах юрособи, а тут позивачем була сама юрособа. Практика прогалину закриває — варто закрити і в законі.



Що далі

Після корпоратизації таких спорів стане суттєво більше. За юрисдикцією постане питання стандарту: чи діяв керівник добросовісно і розумно (ч. 3 ст. 92 ЦК)?

Перетворення — не спосіб почати з чистого аркуша



Кредитори не можуть вимагати дострокового виконання зобов'язань через перетворення



Ліцензії зберігаються за правонаступником



Арешти й податкові застави продовжують діяти



ДП → АТ

Процесуальне правонаступництво має бути технічним, а спроби сховатися від виконання судового рішення за новою організаційно-правовою формою — отримувати відповідну оцінку.

ЧАСТИНА II

Серце реформи — наглядова рада

Гарантія без засобу захисту — це побажання.

Засіб захисту без меж — це важіль, яким можна зупинити роботу всієї компанії.



Справа № 910/16129/25

Член наглядової ради АТ — до Міністерства енергетики України та товариства: визнання рішень недійсними, поновлення повноважень і дії договору. Просив заборонити товариству укладати договори з новими членами ради, реєструвати зміни складу, проводити засідання.

Перша інстанція

заборону застосувала

Апеляція

скасувала

КГС ВС, квітень 2026

погодився з апеляцією

Спір по суті перебуває на касаційному розгляді — оцінок по суті не даю; йдеться лише про процесуальний аспект.

Мотиви важливіші за результат



захід стосувався всіх членів ради, а не лише позивача



втручався у конкурсну процедуру



залишав товариство без дієздатного органу управління на невизначений строк

“ Захист одного члена ради не може коштувати паралічу всієї компанії.

Пропозиція законодавцю



Компенсація

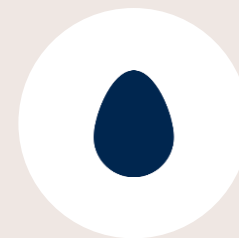
винагорода за залишок строку,
відшкодування збитків

замість



Поновлення

повернення до ради, коли товариство
вже живе з новим складом



*Омлет не приготуєш, не
розбивши яєць.*

**Корпоративне право додає:
але й кухню не зачиняють,
поки з'ясовують, хто саме їх
розбив.**

Незалежність має бути реальною, а управління — безперервним.

Лист очікувань власника

Щорічно фіксує фінансові, операційні й нефінансові цілі.



Для наглядової ради

орієнтир



Для суду

об'єктивний критерій для оцінювання ради та обґрунтованості її дострокового оновлення



Але не лист вказівок

Розмежування функцій власника і функцій управління — ядро стандартів ОЕСР.

Справа № 910/11142/24

третя особа — Фонд державного майна



Наглядова рада може достроково припинити повноваження одноосібного виконавчого органу, якщо це передбачено статутом.



Державна реєстрація має публічний та обліковий характер, але не породжує і не припиняє повноважень.



реєстр — поле бою?

Перемагає не той, хто першим дійшов до реєстратора, а той, чиї повноваження впливають зі статуту і належного рішення.

Узуфрукт: римське право повертається

≈ 2000

років тому інститут описали
римські юристи

08.2025

з цього часу інститут освоюють
наші реєстратори

Майно, яке не вноситься до статутного капіталу (насамперед те, що не підлягає приватизації), передається правонаступнику на праві узуфрукту; порядок погодження відчуження та обтяження визначає статут.

Прогноз: щонайменше три типи спорів

- 01** **Межі узуфрукту** — що товариство може робити з майном без згоди власника
- 02** **Правочини без погодження** — доля правочинів, укладених без передбаченого статутом погодження; захист добросовісного контрагента
- 03** **Витребування майна** — яке вибуло з публічної власності поза волею власника (ст. 388 ЦК)

Найкращий спосіб зменшити кількість спорів — нормотворчий: чіткі статuti та публічні обмеження, доступні кожному контрагенту.

Юридично — право, економічно — обов'язок

ЗАКОН КАЖЕ

Перетворення КП — право територіальної громади, а не обов'язок.

АЛЕ ПІСЛЯ 28.08.2028

Заборонено змінювати відомості в реєстрі, крім: припинення, зміни керівника, передачі майнового комплексу чи банкрутства.

Стандарт незалежності членів наглядових рад

Державні товариства

докладний стандарт — ст. 11-3 Закону «Про управління об'єктами державної власності»

Комунальні товариства

критерії визначає сам орган місцевого самоврядування



«Корпоративна форма без корпоративного управління»: усе як раніше, тільки печатка нова. Втім, печаток уже теж немає.

Вимірюється не дивідендами, а якістю життя громади



Тепло



Вода



Міський транспорт

Комунальні товариства — це сфера, де від корпоративного управління залежить повсякденне життя людей.

Пропоную закріпити в законі мінімальні вимоги

хоча б для великих комунальних товариств і суб'єктів природних монополій:



незалежні члени ради



конкурсний добір



розкриття інформації

Прозорість — через розкриття інформації

Загальних зборів у класичному розумінні немає: єдиний акціонер ухвалює рішення одноосібно.

Листи очікувань

Оцінювання
наглядових рад

Фінансові плани

Рішення суб'єкта
управління



готова доказова база



Цифровий слід рішення

найкращий захист для сумлінного менеджера і найгірший сценарій для несумлінного



Штучний інтелект

Фідуціарний обов'язок алгоритму не делегується: відповідати в суді буде не модель, а людина, яка натиснула «погодити».

ПОГОДИТИ

Дозвольте підсумувати

1

Нова мова

Публічна власність переходить з мови адміністративного підпорядкування на мову корпоративного права. Господарська юрисдикція розширюється; Верховний Суд уже формує єдині підходи.

2

Справжній критерій успіху

Не кількість перетворених підприємств, а реальність незалежності наглядових рад і відповідальності посадових осіб — захищених і застосованих у суді.

3 · Законодавцю варто уточнити щонайменше чотири речі →

Чотири уточнення для законодавця



Режим узупфрукту

державного і комунального майна



Захист членів наглядових рад

компенсація замість паралічу управління



Мінімальні стандарти

управління комунальними товариствами



П. 12 ч. 1 ст. 20 ГПК

прямо охопити позов самої юрособи до її посадової особи



Верховний
Суд

Касаційний господарський суд



Корпоративна форма чимось схожа на суддівську мантію: вона надає солідності, але суть визначає не одяг, а незалежність і відповідальність того, хто його носить.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

Буду рада відповісти на запитання

Ірина Кондратова · суддя КГС ВС