Голові разової спеціалізованої вченої ради
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка,
доктору юридичних наук, професорці,
завідувачці кафедри економічного права
та економічного судочинства
Навчально наукового інституту права
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка
Рєзніковій Вікторії Вікторівні

ВІДГУК

**офіційного опонента, Подцерковного Олега Петровича,
доктора юридичних наук, професора,
на дисертацію Серта Олександра Володимировича на тему
«Однорівнева структура корпоративного управління»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії
у галузі знань 08 «Право» за спеціальністю 081 «Право»**

Актуальність теми дисертаційного дослідження не викликає сумнівів. Розробка правової моделі структури корпоративного управління в Україні є одним із найбільш важливих концептуальних завдань сучасного господарського права, насамперед у зв'язку розбалансуванням системи господарського законодавства, обумовленого декодифікацією, за одночасних потреб забезпечення правового супроводу стійкості економіки, підтримки інвестиційних процесів та створення належних умов організації бізнесу під час війни та у перспективах післявоєнного відновлення. При цьому відповідні зміни відбуваються під впливом завдань євроінтеграційних процесів, що самі по собі створюють велику кількість точок невизначеності, дискусій та проблем правозастосування, а також обумовлюють приведення національного корпоративного законодавства у відповідність до стандартів ЄС в контексті антиконкурентних, звітних, антикорупційних, фінансових та інших публічно-правових аспектів .

Разом із тим саме запровадження однорівневої моделі структури корпоративного управління не супроводжувалося достатнім науковим осмисленням її місця в системі організаційно-господарських відносин. У правозастосовній практиці вже сьогодні проявляються проблеми, пов'язані з розмежуванням повноважень ради директорів і виконавчих осіб, визначенням меж відповідальності невиконавчих директорів, співвідношенням внутрішніх рішень ради з компетенцією загальних зборів, а також із питаннями незалежності членів ради директорів. Наявність різночитань у правовій природі ради директорів (чи є вона виконавчим органом, чи органом управління і контролю

КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Вх. № 72-447
«16» 03 2026 р.

особливого типу) створює ризики як для корпоративної стабільності, так і для судової практики.

Особливої гостроти ці питання набувають у контексті реалізації політики суцільної корпоратизації державних підприємств, що сьогодні здійснюється в Україні. Перетворення унітарних державних підприємств у господарські товариства передбачає формування нових органів управління, запровадження стандартів незалежності, прозорості та підзвітності. Без належного наукового підґрунтя такі процеси – і це вже стає очевидним – зводяться до формальної зміни організаційно-правової форми без реальної трансформації управлінських практик. У цьому сенсі дисертаційне дослідження, яке системно розкриває правову природу однорівневої структури корпоративного управління, є своєчасним і таким, що відповідає стратегічним потребам держави.

Хоча в юридичній науці питання корпоративного права в численних працях (зокрема, О.А. Беляневич, О.В. Гарагонича, С.М. Грудницької, Л.М. Дорошенко та ін.), більшість досліджень мають або стосуються окремих питань корпоративних відносин і не зосереджуються на проблемах саме однорівневої моделі структури корпоративного управління, хоча саме структурна ефективність організації бізнесу є запорукою його успіху як колективного суб'єкта, в середині якого узгоджуються численні супротивні інтереси, та комерційної організації, метою якої є отримання прибутку для розподілу між учасниками (засновниками). Крім того, значний аналітичний потенціал однорівневої моделі структури корпоративного управління, особливо в контексті успішного досвіду його застосування у країнах англо-американського права, залишається малодослідженим.

Актуальність роботи підтверджується також її виконанням виконано на кафедрі економічного права та економічного судочинства Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка у межах бюджетної науково-дослідної теми: «Правове забезпечення сталого розвитку економіки України в умовах євроінтеграції» (0124U003297) на 2024 – 2029 роки, що свідчить про її безпосередній зв'язок із сучасними пріоритетами національної правової політики.

Наукова новизна, оцінка обґрунтованості наукових положень дисертації та їх достовірності. Наукова новизна дисертації полягає у формуванні цілісної концепції однорівневої структури корпоративного управління як особливого правового простору внутрішньогосподарських відносин.

Автор не обмежується аналізом організаційної моделі, а переконливо окреслює внутрішньосподарський вимір корпоративного права, демонструючи, що корпоративні відносини не зводяться до класичних цивільно-правових зобов'язань. У роботі фактично підтверджується обґрунтованість класифікації внутрішньосподарських відносин як самостійного предмета правового регулювання, що заперечується окремими представниками цивілістичної доктрини. Дисертант, спираючись на європейський та американський досвід, показує, що внутрішня організація корпорації, розподіл компетенції органів,

корпоративний інтерес і механізми відповідальності формують особливий правовий простір, який не може бути адекватно пояснений виключно категоріями приватної автономії.

У цьому контексті особливо цікавою є теза автора про доцільність надання усім корпораціям права вільного вибору однорівневої структури як альтернативи дворівневій без встановлення обмежень за розміром, видом діяльності чи формою власності. Такий підхід піднімає на новий рівень дискусію щодо сучасних тенденцій гнучкості корпоративного управління з урахуванням досвіду провідних країн світу. Водночас запропонована автором умова щодо запровадження мінімальних стандартів незалежності ради директорів у тих корпораціях, де законодавством передбачено обов'язкове створення наглядової ради, виглядає збалансованим компромісом між свободою організаційної форми та гарантіями захисту публічних і міноритарних інтересів.

Не можна не відзначити важливість розвідок автора щодо запровадження альтернативної моделі функціонування інвестиційних фондів – інвестиційної корпорації, у якій формується єдиний колегіальний орган управління та контролю – рада директорів. Подібний підхід має очевидні паралелі з практикою корпоративних інвестиційних структур у США та окремих юрисдикціях ЄС, де модель board-centric governance забезпечує більшу оперативність прийняття рішень при збереженні механізмів фідуціарної відповідальності директорів. Запровадження такої моделі в Україні може сприяти підвищенню привабливості інвестиційного сектору, спрощенню структури управління фондами та підвищенню прозорості контролю.

Суттєвим здобутком роботи є поглиблений аналіз заходів відповідальності членів ради директорів. У сучасній українській практиці спостерігається або формалізм у притягненні директорів до відповідальності, або, навпаки, її фактична недієвість через невизначеність критеріїв недобросовісності та нерозумності. Запропоновані автором підходи до раціоналізації застосування business judgment rule, до визначення статусу директора de facto, а також до впровадження механізмів Malus і Clawback здатні усунути наявні прогалини та сформувати більш передбачувану систему корпоративної відповідальності. Це, у свою чергу, може зменшити зловживання повноваженнями, підвищити рівень корпоративної дисципліни та зміцнити довіру інвесторів.

Прогалини в регламентації відповідальності посадових осіб, що існують на сьогодні, створюють критичну диспропорцію між дискреційними повноваженнями керівників корпоративних структур, правом на підприємницький ризик та можливим зловживаннями, що деструктивно впливає на архітектуру корпоративного управління в Україні. За відсутності чітких законодавчих критеріїв «правила ділового судження» (Business Judgment Rule) та усунення можливостей для недобросовісної поведінки у Законі України «Про акціонерні товариства», будь-яке стратегічне рішення менеджменту може бути ретроспективно інтерпретоване судом як протиправна шкода. Це стимулює бізнес обирати складну дворівневу структуру не заради якісного нагляду, а як інструмент штучного дистанціювання Наглядової ради від операційних ризиків.

Як наслідок, замість оптимізації ми отримуємо «параліч управління», де страх перед судовим формалізмом переважає над економічною доцільністю.

Зокрема, у багатьох випадках така «вимушена» дворівневість інституціоналізує безвідповідальність менеджменту господарської корпорації через розмивання функцій одних органів у взаєминах із іншими. У ситуації, коли Наглядова рада обмежена формальним контролем, а Правління орієнтоване на мінімізацію персональних ризиків, створюється простір для неефективних рішень за принципом колективної безвідповідальності та безкарності. Ця тенденція чітко простежується в Огляді судової практики КГС ВС у справах щодо корпоративних спорів та корпоративних прав, де суди, попри декларативне визнання свободи підприємницької діяльності, часто зводять аналіз дій керівника корпоративної структури до пошуку формальних порушень статуту, уникаючи оцінки фідуціарної лояльності, добросовісності як усвідомленого управлінського рішення на підставі повної інформації про бізнесову операцію. Таким чином, слабкість правового інструментарію в дворівневій моделі консервує застарілі ієрархії, перетворюючи АТ на громіздкі дворівневі структури, де формальне дотримання процедур підміняє собою реальну відповідальність та руйнує управлінську ініціативу.

Ця проблема може бути наочно виявлена у ситуації прийняття складного інвестиційного рішення, наприклад, щодо модернізації виробництва в умовах воєнної нестабільності. В однорівневій моделі Рада директорів змушена приймати солідарну відповідальність, що вимагає глибокого аналізу ризиків, проте через відсутність судового захисту «чесної помилки» незалежні директори блокують розвиток, побоюючись персональних позовів за спричинену шкоду. Натомість дворівнева структура дозволяє Правлінню формально покласти відповідальність за стратегію на Наглядову раду, а останній — виправдати збитки «неповнотою інформації», наданої виконавчим органом. У результаті виникає ситуація розпорошення вини, коли акціонер не може встановити реального суб'єкта відповідальності, що фактично легітимізує неефективний менеджмент і робить дворівневість не інструментом контролю, а «юридичним буфером» для уникнення наслідків невдалих рішень, а у підсумку – знижує ефективність господарського управління в цілому.

Робота О.В. Серта, по суті, дає відповідь на запитання про те, чому ускладнена корпоративна структура є методологічно згубним шляхом розвитку корпоративного права, що ігнорує ефективність та баланс ризику й контролю, у зв'язку з чим не сприяє вирішенню існуючих у корпоративному правовому регулюванні проблем. Йдеться про загальну червону ідею роботи про те, що вирішення проблем корпоративного управління не можна подолати запровадженням в структурі управління господарської організації взаємоконтролюючих та стримуючих органів, які часто виявляються гальмом корпоративного успіху. Автор не лише доводить, що однорівнева структура може не менш ефективно ніж дворівнева збалансувати корпоративні відносини, але й пропонує цікаві законодавчі кроки щодо подолання наявних проблем застосування такої спрощеної структури.

До інших найбільш вагомих висновків наукової новизни роботи, але не обмежуючись ними, можна віднести також:

обґрунтування виокремлення та правового закріплення категорії *незалежних виконавчих директорів* як інструменту вдосконалення функціонування корпоративних фондів в Україні, що уможливило запропонувати альтернативну модель їхнього утворення у формі акціонерного товариства як *інвестиційної корпорації самостійного управління* із колегіальним органом управління та контролю – радою директорів, до складу якої входять незалежні виконавчі та незалежні невиконавчі директори, наділені повноваженнями здійснювати управління активами без залучення зовнішньої компанії;

визначення терміну «*однорівнева структура корпоративного управління*» шляхом конкретизації його змісту як способу організації внутрішніх організаційно-господарських відносин корпоративного управління, у межах якого визначаються засади взаємодії та встановлюється порядок розподілу господарської компетенції, прав і обов'язків між ключовими суб'єктами: 1) між вищим органом і радою директорів; 2) між учасниками та членами ради директорів; 3) між членами ради директорів, які скоординовано діють та разом ухвалюють управлінські рішення, зосереджують функції управління та контролю, реалізовують управління ризиками, даними та кібербезпекою;

обґрунтування необхідності запровадження *комбінованої структури корпоративного управління* для мікро-, малих та середніх корпорацій, з метою не перевантажувати їх надмірною бюрократизацією процесів (формально існуюча наглядова рада, формальне наповнення складу ради директорів, щоб хтось із її членів реалізовував функції невиконавчого директора тощо);

обґрунтування необхідності запровадження альтернативного способу формування складу ради директорів за допомогою *механізму кооптації (co-option)*: вакансії у раді можуть заповнюватися більшістю чинних членів ради (або єдиним директором, що залишився), навіть якщо це менше ніж кворум, а кооптовані директори виконують свої повноваження до наступного обрання чи затвердження вищим органом;

обґрунтування необхідності запровадження в Україні механізмів *Malus* (скасувати невиплачене) та *Clawback* (повернути назад вже виплачене) у політиці винагород у вигляді договірної санкції (скасування невиплаченої змінної частини винагороди за певний період або повернення отриманої змінної частини винагороди за певний період);

вдосконалення порядку притягнення *директорів de facto* до відповідальності за правопорушення у сфері корпоративних відносин шляхом конкретизації підстав: а саме: 1) має бути встановлено, що *директор de facto* є органом корпорації: надає розпорядження, ухвалює управлінські рішення, вчиняє правочини, здійснює інші дії, властиві директору, не маючи такого статусу; 2) має бути встановлено, що *директор de facto* здійснює ефективний вплив на діяльність формально обраних директорів, у тому числі, головного виконавчого директора, тобто, він має можливість спрямовувати їхню поведінку

необхідним йому чином; 3) має бути встановлено, що *директор de facto* отримує зиск від здійснення тіньового управління;

удосконалення підходів до правових наслідків припинення повноважень керівника корпорації за його власною ініціативою шляхом обґрунтування необхідності оцінювати таке припинення *крізь призму критеріїв своєчасності та доцільності*, а припинення повноважень з метою уникнення відповідальності у сфері корпоративних відносин (недоцільне та несвоєчасне) має кваліфікуватися як зловживання правом;

пояснення ролі невиконавчих директорів у корпоративному управлінні шляхом формулювання пропозиції обрання *провідного незалежного директора* у корпораціях, що становлять суспільний інтерес, для мінімізації ризиків дуальності (поєднання голови ради директорів і головного виконавчого директора у одній особі) та обґрунтування подвійної природи участі невиконавчих директорів у колегіальному ухваленні рішень радою директорів: 1) консультативна роль (виявлення проблеми та її аналіз, формулювання цілі, пошук альтернатив); 2) контроль виконавчих директорів (від попереднього вибору кращої альтернативи до впровадження її як варіант рішення):

подальшого розвитку історико-правового погляду на зміст та значення однорівневої структури корпоративного управління шляхом виділення чотирьох етапів її еволюції з урахуванням трансформації ролі корпорацій (від прото-корпорацій до застосування штучного інтелекту у корпоративному управлінні);

обґрунтування необхідності прийняття *lex generalis*, який кодифікуватиме правила створення, діяльності та припинення корпорацій і усуне розпорошення відповідних норм між різними законами України тощо.

Робота містить й інші цікаві й багатопланові висновки й пропозиції до чинного законодавства та практики його застосування.

Теоретичне значення роботи полягає не лише у розвитку інституту однорівневої структури управління, а й у ширшому окресленні правового простору корпоративного права як системи внутрішньогосподарських відносин. Автор переконливо демонструє, що внутрішня організація корпорації, взаємодія її органів, механізми прийняття рішень та відповідальності становлять самостійний об'єкт господарсько-правового аналізу. Такий підхід має принципове значення як для подальших дискусій щодо предмета господарського права та співвідношення його з цивільним правом, так і для системного регулювання корпоративних відносин без звуження правого інструментарію.

Практична значимість результатів визначається перспективами впровадження запропонованих рекомендацій. Зокрема, реалізація ідеї вільного вибору однорівневої структури корпоративних організацій може забезпечити гнучкість корпоративного управління, зменшити адміністративні витрати та підвищити адаптивність корпорацій до ринкових викликів, в тому числі у сфері корпоратизації державних підприємств. Запровадження стандартів незалежності ради директорів у стратегічних та публічно значущих корпораціях сприятиме підвищенню прозорості та запобіганню конфліктам інтересів. Удосконалення механізмів відповідальності директорів може підвищити якість корпоративного

управління, уодноманітнити судову практику спори та сформувати більш передбачувану модель корпоративних відносин.

Доведення багатьох пропозицій і концептуальних положень дисертації до рівня їх проєктного законодавчого формулювання і рекомендації до практичного запровадження, тобто переведення їх у ранг пропозицій до використання у правотворчій та правозастосовній діяльності, зокрема шляхом розробки великого законопроєкту щодо вдосконалення корпоративного законодавства, доданого до дисертації, також є важливим доказом їх достовірності та обґрунтованості.

ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЇ

Не дивлячись на велике число цікавих наукових ідей та висновків, дисертація О.В. Серта має окремі вразливі місця, щодо яких необхідно зробити зауваження.

1. Загальне зауваження до роботи можна сформувати стосовно певного перебільшеного сприйняття автором позитивного ефекту від механізмів вибору однорівневої структури корпоративних організацій, особливо для державного сектору економіки.

Зокрема, явно полемічним виглядає твердження автора про те, що чинні законодавчі обмеження щодо вибору однорівневої структури корпоративного управління (ОСКУ) для окремих категорій юридичних осіб «не переслідують жодної легітимної мети» (с. 65-66). Легітимна мета в даному контексті може бути виявлена у забезпеченні публічного інтересу, фінансової стабільності та національної безпеки. При однорівневій структурі виконавчі директори (CEO) та незалежні директори працюють в одному органі і голосують разом. У критичних сферах (оборонка, стратегічні активи) це може призвести до «розмиття» відповідальності. Зокрема, імперативна вимога щодо формування наглядової ради у банках, страховиках та стратегічних державних підприємствах (ГТС, ОПК) є не «необґрунтованим обмеженням», а правовим запобіжником, спрямованим на жорстке відокремлення функцій контролю від функцій операційного менеджменту (виконавчого органу). Дворівнева структура створює чіткий бар'єр між тими, хто розпоряджається державними грошима (виконавчий орган), і тими, хто контролює це розпорядження (Наглядова рада). Отже тут легітимна мета — запобігання корупції та «захопленню» менеджменту. Для банків та страховиків: легітимна мета дворівневої структури — фінансова стабільність та захист вкладників/клієнтів. Ризики в цих секторах настільки високі, що держава імперативно вимагає відокремлення функції стратегічного управління від операційного «ризикованого» менеджменту

Автор, як видається, дещо ідеалізує здатність внутрішніх корпоративних запобіжників, без інституційного структурування, досягати високих стандартів управління в господарських корпораціях, залишаючи поза увагою поточний стан корпоративної культури та специфіку статусу суб'єктів, діяльність яких має системний вплив на економіку держави.

В умовах високих корупційних ризиків та необхідності прозорого управління публічними активами дворівнева структура забезпечує багаторівневу систему стримувань і противаг. Теза автора про можливість заміни наглядової ради на раду директорів із незалежними директорами в ОСКУ (eodem modo) виглядає дещо поспішною з огляду на вітчизняні правові реалії, де інститут незалежних директорів перебуває на стадії становлення і ще не здатний повною мірою замінити функцію зовнішнього нагляду в межах єдиного колегіального органу.

В тому числі викликає сумнів коректність апелювання автора до статті 38 Регламенту (ЄС) № 2157/2001 на прикладі Європейської компанії (SE) як доказу безумовного права корпорацій на вільний вибір між моністичною та дуалістичною системою корпоративного управління.

По-перше, стаття 38 Регламенту (ЄС) № 2157/2001 лише передбачає можливість існування однорівневої або дворівневої моделі управління в структурі SE, тоді як конкретні параметри їх реалізації значною мірою визначаються національним правом держави місцезнаходження компанії. По-друге, автор, на наш погляд, не враховує особливу природу Європейської компанії як специфічної наднаціональної організаційно-правової форми, яка не може бути створена «з нуля» у звичайному порядку реєстрації суб'єкта господарювання, а виникає лише через спеціальні транснаціональні процедури (злиття, створення холдингу, перетворення тощо). По-третє, сама практика функціонування SE не підтверджує тезу про поширення однорівневої моделі: за наявними дослідженнями, переважна більшість таких компаній (близько чотирьох п'ятих) використовує саме дворівневу систему управління, зокрема, застосовуючись у Німеччині та Чехії, не кажучи вже про те, що більшість SE взагалі є юридичними фантомами – діють лише на папері[1]. Таким чином, Регламент не створює «універсальної свободи», а лише адаптується до правового плюралізму в межах ЄС.

Якщо б однорівнева структура була хоч якось ефективнішою для державного сектору економіки, то вірогідно, Керівні принципи підтримали б цю тезу, разом із тим прямо зазначається, що «Керівні принципи не підтримують жодну конкретну структуру правління, визнаючи, що обидві системи можуть сприяти досягненню рекомендацій, що містяться в них, які орієнтовані на результати»[2]. Отже, йдеться про національні своєрідності, в межах яких не стільки сама структура, скільки передбачуваність та послідовність державної корпоративної політики є визначальними. «гойдання» у цій сфері були б більш руйнівними, ніж позитивними. Доки не буде сформована належна корпоративна культура загалом та у публічному секторі економіки, зокрема, абсолютизація певної моністичної чи дуалістичної системи управління навряд чи правильна.

---

[1] Stollt, M. and M. Kelemen, A big hit or a flop? A decade of facts and figures on the European Company (SE). Brussels: ETUI https://worker-participation.eu/European-Company-SE/Latest-developments/In-focus-corporate-governance-structure-of-SEs?utm_source=chatgpt.com

[2] OECD (2025), Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності 2024, OECD Publishing, Paris,- с. 11-12 https://doi.org/10.1787/8d61003c-uk

2. Одна із найбільш дискусійних частин роботи – це та, що пов'язані із надмірним «техно-оптимізмом» автора дисертації щодо обґрунтуванням ним концепції «правового регулювання порядку обрання до складу ради директорів робота-директора (ШІ-директора) як спеціалізованого програмного забезпечення, створеного на основі алгоритмів штучного інтелекту, що функціонує з метою самостійної участі в ухваленні рішень самокерованої ради директорів без будь-якого зовнішнього впливу та перебуває під постійним наглядом незалежного невиконавчого директора-наглядача, також, моделі утворення самокерованої ради директорів як адміністративного органу корпорації, який функціонує як цілісна скоординована система управління і контролю, що забезпечує автономне ухвалення управлінських рішень за допомогою роботів-директорів під наглядом незалежних невиконавчих директорів-наглядачів» (с. 25, 142, 172 тощо).

Тут виникає щонайменше три основні проблеми, які здатні дестабілізувати як правові, так і управлінські відносини корпоративного типу.

Перша проблема суб'єктивізації ШІ. Автор намагається наділити програмне забезпечення статусом «директора». У праві, принаймні у тому, який визначає національний правопорядок, статус керівника юридичної особи невід'ємно пов'язаний з наявністю волі та свідомості. Але ШІ не має власної волі, він оперує алгоритмами. Якщо ШІ-директор приймає рішення, це не «самостійна участь», а реалізація коду. Наділення алгоритму статусом члена органу управління — це спроба перетворити інструмент (об'єкт) на суб'єкт. Це суперечить концепції фідуціарних обов'язків (fiduciary duties), які передбачають обов'язок діяти добросовісно та розумно. Програма не може бути «добросовісною» у правовому сенсі.

По-друге, корпоративна організація не зможе ефективно функціонувати в умовах «розмиття» відповідальності. Автор пропонує конструкцію «робот-директор під наглядом директора-наглядача». Але якщо рішення приймає робот, а наглядає людина, то чи є таке рішення автономним та хто відповідає за збитки? У підсумку ми митимемо відповідальність особи за дії алгоритму, логіку якого вона може навіть не розуміти («ефект чорної скриньки»). Це порушує принцип індивідуальної відповідальності члена органу управління при тому, що розробники ПЗ завжди обмежують відповідальність через ліцензійні угоди (EULA). Отже, якщо корпорація зазнає збитків через рішення ШІ-директора, акціонери не зможуть подати позов проти алгоритму. Позов проти розробника буде заблокований умовами контракту на використання ПЗ. Отже, жодна особа не нестиме відповідальності – це ідеальна схема для безкарного виведення активів та іншої недобросовісності.

Втретє, спроба автора легітимізувати ШІ як частину «адміністративного органу» перетворює орган управління на «технічний комплекс». Це дегуманізує управління корпорацією, де в основі має лежати пошук балансу інтересів людей (акціонерів, кредиторів, держави).

3. Не можна погодитися із думкою автора, що принциповим для належної організації відносин з однорівневої корпоративної структури корпоративної організації необхідною є регламентація кожного елемента взаємодії її органів в законі.

Дійсно, автор провів величезну роботу, пропонуючи відповідні зміни, в тому числі розробивши багатогранний законопроєкт, що є додатком до дисертації.

Але спроба в кожному законодавчому акті закріпляти всі поняття, що він застосовує, та механізми взаємин відповідних суб'єктів призводить до масштабних колізій у законодавстві, нових прогалин та збільшення обсягу законів, що ускладнює правозастосування. Це сталося, наприклад, із поняття суб'єкта господарювання та господарської діяльності, що застосовується у багатьох законодавчих актів та створює проблему обрання підходу до кваліфікації правовідносин у суміжних правових інститутах, наприклад у публічних закупівлях, зовнішньоекономічній діяльності, валютному регулюванні тощо. Саме для цілей єдності правової термінології у сфері господарювання має існувати єдиний кодифікований акт, на кшталт господарського чи економічного кодексу, значення якого визнає автор.

Можливо, автору було б доцільно розглянути модель примірних статутів корпоративних організацій, дія яких – як нормативно санкціонованих звичаїв ділового обігу – могла б заповнювати прогалини у правовому регулюванні, дозволяючи бізнесу, незважаючи на ці правила, регулювати певні відносини у іншому порядку, притаманному традиціям країн інвестиційного походження відповідних інвесторів. У цьому разі кодифікований закон мав би встановити лише загальні принципи та публічно-правові обмеження від зловживань та порушення прав третіх осіб у цих відносинах, що виглядало б більш пропорційно.

4. Автор правильно визначає необхідність відмовитися від кваліфікації договору із керівником корпоративної організації як трудового договору, але одразу пропонує визначити цю угоду цивільно-правовим правочином (с. 29), чим входить у суперечність із іншими численними своїми висновками, викладеними, наприклад, на с. 32 про переважно господарсько-правовий характер відповідальності директорів за правопорушення у сфері корпоративних відносин «(коли шкода заподіюється корпорації безпосередньо діями директорів або завдається третім особам у межах господарських відносин корпорації із ними), а в окремих випадках – цивільно-правового характеру (коли шкода завдається третім особам у межах цивільних відносин корпорації із ними); або, наприклад, аргументації щодо необхідності індивідуалізації відповідальності у межах колегіального органу» (с. 176). Також автор цілком розумно пропонує прийняття lex generalis, «який кодифікуватиме правила створення, діяльності та припинення корпорацій і усуне розпорошення відповідних норм між різними законами України» (с. 33).

Тут автор попався в «капкан» чинної цивілістичної експансії, основаної на суб'єктивізмі окремих можновладців при намаганні запровадити моноцивілістичну правову традицію, яка суперечить європейському досвіду. Але, сказавши «А» про господарсько-правову природу відносин, автор не наважився сказати «Б» щодо комплексного господарсько-правового характеру договору із керівником, що повинен мати корпоративну, господарсько-правову – спеціальну природу, а не цивільно-правову.

На прикладі сьогоднішньої судової практики ми бачимо, що ЦК просто не пристосований до регулювання таких відносин. Наочно це демонструє Ухвала КГС ВС 24 лютого 2021 року у справі № 904/982/19[3]: «65. Відповідно до статті 1193 ЦК України якщо груба необережність потерпілого сприяла виникненню або збільшенню шкоди, то залежно від ступеня вини потерпілого (а в разі вини особи, що завдала шкоди, - також залежно від ступеня її вини) розмір відшкодування зменшується, якщо інше не встановлено законом. 66. Враховуючи, що директор товариства не мав особистої зацікавленості у здійснення помилкового перерахування сум податків до бюджету, а форма його вини - необережність, а також дії самого ТОВ "Сільськогосподарська фірма "Агростар", яке своєчасно не виявило помилку та не здійснило жодних заходів зі зменшення суми завданих помилкою збитків, Верховний Суд зменшує розмір збитків, які підлягають відшкодуванню директором товариству..». Як видно, лише певне «штучне» виявлення грубої необережності корпоративної організації, а не груба необережність самого керівника, дозволили зменшити відповідальність керівника. Отже, без спеціального регулювання цього питання на основі корпоративних принципів, в основі яких лежать відносини управління, чужі ЦК за предметом регулювання (ст.1), не можна забезпечити адекватне регулювання відносин між керівником та корпоративною організацією.

Саме спеціальна господарська правова відповідальність у цьому разі дозволяє виключити юрисдикційні дискусії у питаннях компетенції господарських судів щодо цих питань (ст. 20 ГПК), адже відірвати питання відповідальності керівників корпоративних організацій від корпоративних відносин не можна без шкоди для змістовності та ефективності судового рішення.

5. В роботі зустрічаються окремі неточності та явно вразливі місця.

Наприклад, можна зауважити виділення пропозиція автора класифікувати локальні рішення корпорації як "акти нормативного характеру" та визнати органи корпорації «суб'єктами правотворчості». У доктрині господарського права внутрішні документи товариства розглядаються як елемент корпоративного саморегулювання, а не правотворчості. Нормативність (загальнообов'язковість) є елементом права, а не локального регулювання. Автор правильно пише на с. 75, що «будь-яка правова новела спочатку не має аналогів, але може запроваджуватися, якщо вона відповідає принципам права». Але й

[3] https://reyestr.court.gov.ua/Review/95240657

навряд чи правова новела працюватиме без узгодження із усталеними теоретичними конструкціями.

Подекуди автор зловживає абревіатурами, що значно ускладнює розуміння його думок. Наприклад, на с. 64 в 10 строчках тексту викладено 16 абревіатур, що, враховуючи непритаманність абревіатурам закінчень, робіть багатозначними відповідні твердження.

Разом із тим, незважаючи на висловлені зауваження (як видно, вони носять дискусійний і навіть прискіпливий характер), обумовлені самою глибиною дослідження, остаточна оцінка роботи О.В. Серта є надзвичайно позитивною.

Представлена на відгук дисертація є цілісним та ґрунтовним науковим дослідженням, що свідчить про виконання конкретного наукового завдання створення правових умов формування ефективної структури корпоративної організації, що має істотне значення для галузі господарського права.

Дисертація О.В. Серта відповідає галузі знань 08 «Право» за спеціальністю 081 «Право». У публікаціях здобувача відбиті основні положення дисертації.

Таким чином, дисертація на тему «Однорівнева структура корпоративного управління»», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право», відповідає вимогам пунктів 6-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. №44, виконана відповідно до вимог до оформлення дисертацій, затверджених Наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 та іншого чинного законодавства, а її автор, Серта Олександр Володимирович, заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії з галузі знань 08 – «Право» за спеціальністю 081 – «Право».

Офіційний опонент,
завідувач кафедри господарського права і процесу
Національного університету
«Одеська юридична академія»,
доктор юридичних наук, професор,
член-кореспондент НАПрНУ **О. П. Подцерковний**

Підпис проф. О.П. Подцерковного
засвідчую,
Проректор з наукової роботи НУ «ОЮА»,
доктор юридичних наук, професор **М.Р. Аракелян**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ» * Код в ЄДРПОУ 20933

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Вх. № 72-447
«16» 03 2026 р.