

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОЛОДУБ Валерій Валерійович

УДК 35.071:347.72(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ
КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В. В. КОЛОДУБ

Науковий керівник – **РОВИНСЬКА КАТЕРИНА ІГОРІВНА**, кандидат наук
з державного управління, доцент

ОДЕСА – 2026

АНОТАЦІЯ

Колодуб В.В. Публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. – Кваліфікаційна наукова праця та правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка», МОН України, Одеса, 2026.

Дисертація присвячена дослідженню розвитку механізмів та інструментів публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав в Україні.

У вступі до дисертації обґрунтовано актуальність дослідження розвитку механізмів та інструментів публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав в Україні, сформульовано мету і завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, а також зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Розкрито наукове та практичне значення дослідження. Наведено особистий внесок здобувача, апробацію результатів дисертації та публікації.

Перший розділ присвячено теоретико-правовим та організаційним засадам публічного адміністрування охороною корпоративних прав. Розглянуто ключові поняття дослідження, зокрема: «корпоративні права», «публічне адміністрування», «державне управління», «охорона корпоративних прав», «захист прав суб'єктів господарювання», «публічний інтерес», «суб'єкти публічного адміністрування», «суб'єкти публічної адміністрації», що забезпечує концептуальну цілісність і термінологічну узгодженість дослідження. На основі аналізу сформульовано уточнені визначення даних термінів, зокрема поняття «корпоративні права» та «суб'єкти публічного адміністрування».

Досліджено особливість корпоративних прав як об'єкта публічного адміністрування, яка полягає в тому, що їхнє регулювання потребує чітко спланованого та системного підходу державних інститутів. З'ясовано, що нормативне регулювання таких прав охоплює розробку, прийняття та впровадження законодавчих і підзаконних актів, що визначають правила

функціонування корпоративних відносин, права та обов'язки учасників, механізми захисту прав, а також відповідальність за порушення.

Визначено, що публічне адміністрування корпоративних прав виходить за межі простого технічного управління активами чи участю в капіталі та передбачає прийняття стратегічних рішень, які формують сприятливе середовище для розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств, що мають державну участь, а також захист суспільних інтересів. Запропоновано концептуальну модель реалізації публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав (рис. 1.3).

Зроблено порівняльний аналіз між термінами «суб'єкт публічного адміністрування» та «суб'єкти публічної адміністрації» та здійснено аналіз та структурування системи суб'єктів публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав за критеріями організаційно-правового статусу, функціонального призначення, джерел повноважень і рівня залучення до публічного інтересу, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності державної політики у сфері захисту корпоративних прав в умовах європейської правової інтеграції.

Досліджено, що система суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні є багаторівневою, функціонально взаємопов'язаною і має тенденцію до посилення інституційної спроможності в умовах правової євроінтеграції. Адже її ефективне функціонування вимагає не лише координації дій між органами державної влади, а й створення умов для участі громадськості та бізнесу в процесі формування й реалізації корпоративної політики, зокрема через інструменти публічного контролю, електронного врядування та відкритого доступу до реєстраційної інформації.

Підсумовано, що в сфері публічного адміністрування охорона корпоративних прав передбачає наявність чітко визначених механізмів управління, інституційної відповідальності та прозорих процедур контролю, адже, корпоративні права держави є не лише формальним юридичним атрибутом, а й важелем стратегічного впливу на економічну систему країни.

У другому розділі проаналізовано механізми та інструменти публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав в Україні. Визначено, що адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав – це цілісна система правових норм, адміністративних процедур та інституційних структур, спрямованих на забезпечення реалізації, дотримання та захисту корпоративних прав шляхом уповноваженої діяльності органів публічної адміністрації в межах їхньої компетенції.

Спираючись на узагальнення наукових підходів та особливості охорони корпоративних прав, запропоновано таке авторське визначення: адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав – це уніфікована система, яка інтегрує нормативно-правову базу, інституційну структуру державних органів та адміністративні процедури реагування, забезпечуючи своєчасний, ефективний і законний захист корпоративних прав у межах публічного адміністрування.

Узагальнено ключові характеристики корпоративних прав як об'єкта адміністративно-правової охорони з огляду на чинне законодавство та сучасні виклики правозастосовної практики, що створює підґрунтя для формування комплексних адміністративно-правових заходів, спрямованих на їх захист, і забезпечує науково обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення механізмів публічного адміністрування в цій сфері.

Зроблено порівняльний аналіз зарубіжних моделей адміністративно-правового забезпечення охорони корпоративних прав та розглянуто можливості їх адаптації в Україні. Виявлено, що найбільш перспективними для імплементації в Україні є: інституційна модель ЄС із незалежним наглядовим органом та широкими контрольними повноваженнями; польська система захисту інсайдерів, спрямована на підвищення прозорості корпоративних відносин; німецькі підходи до ризик-менеджменту та співуправління, що зміцнюють корпоративну стабільність і знижують рівень конфліктності; а також американський досвід судового захисту, зорієнтований на швидке й ефективно вирішення корпоративних спорів.

Визначено, що інструментарій публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав становить системну багаторівневу конструкцію та включає взаємопов'язаний комплекс інструментів, засобів, методів і адміністративних актів, інтегрованих у межах адміністративно-правового механізму. З'ясовано, що до інструментів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав варто віднести сукупність правових, організаційних, інформаційно-аналітичних, економічних та контрольних засобів, що використовуються суб'єктами публічної влади з метою забезпечення реалізації, захисту та відновлення корпоративних прав учасників господарських товариств.

Розглянуто публічний контроль як інституційно-правовий механізм забезпечення відкритості, підзвітності та законності в діяльності суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав та встановлено, що система публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав характеризується певною фрагментарністю та відсутністю єдиної координаційної ланки, що створює складнощі в здійсненні ефективного та послідовного контролю за дотриманням норм корпоративного права.

На підставі аналізу зарубіжних цифрових платформ моніторингу корпоративних прав запропоновано запровадження в Україні комплексної цифрової платформи для моніторингу корпоративних змін, що об'єднувала би функціонал наявних реєстрів, баз даних та механізмів автоматизованого аналізу та забезпечувала збирання, оброблення, верифікацію, автоматичний аналіз та візуалізацію даних щодо стану, змін і ризиків у сфері корпоративних правовідносин.

Автором розроблено структуру загального індексу ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав та його складники (рис. 2.9.) та запропоновано методичну модель оцінювання індексу ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав, яка враховує специфіку цієї сфери як складної підсистеми публічного адміністрування (таб. 2.9).

У *третьому розділі* проведено аналіз зарубіжного досвіду та визначено напрями вдосконалення публічного адміністрування охороною корпоративних прав в Україні.

Розглянуто та зроблено порівняльну характеристику моделей корпоративного управління, що дало змогу виокремити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості адаптації окремих елементів у процесі вдосконалення національної системи корпоративного управління України.

Проаналізовано міжнародні стандарти в сфері захисту корпоративних прав та визначено, що їхня інтеграція у вітчизняну правову систему забезпечить уніфікацію правил корпоративного управління з європейськими та світовими практиками, сприятиме посиленню інституційної спроможності регуляторів та формуванню інвестиційно привабливого середовища, адже в умовах розвитку корпоративних відносин в Україні належний правовий захист акціонерів є ключовим чинником стабільності економіки та підвищення інвестиційної привабливості.

Зроблено порівняльну характеристику інституційних моделей публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав та виявлено, що ефективність інституційних моделей у сфері захисту корпоративних прав визначається балансом між правозастосуванням, ринковими механізмами дисципліни та державним наглядом.

Зроблено SWOT-аналіз перспектив імплементації міжнародних стандартів у сфері охорони корпоративних прав в Україні та приведено ключові індикатори реалізації результатів SWOT-аналізу, що забезпечило перехід від стратегічної аналітики до операційного планування й дозволило інтегрувати отримані результати у дорожню карту реформ.

Сформовано модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні в повоєнний період та виокремлено основні її блоки, кожен з яких виступає не ізольовано, а як частина єдиної інституційної архітектури.

Визначено, що модель публічного адміністрування корпоративних прав повинна мати практичний вимір: спиратися на законодавчий каркас і водночас

включати конкретні механізми комплаєнсу й моніторингу, які забезпечують прозорість і захищеність корпоративних відносин у повоєнний час – від комплаєнс-кодексів у бізнесі до незалежних антикорупційних агентств і цифрових реєстрів, що забезпечують прозорість корпоративних процедур.

Досліджено, що формування ефективної системи публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав неможливе без чітко вибудованого інституційно-правового механізму, що поєднує нормативно-правову базу, організаційні інститути та практичні інструменти впровадження.

Визначено, що інституційно-правова система охоплює нормативно-правові акти, систему державних і регуляторних органів, інститути корпоративного управління, механізми врегулювання корпоративних спорів, інструменти внутрішнього комплаєнсу та цифрові сервіси, які разом забезпечують процедури захисту корпоративних прав. Обґрунтовано, що цей механізм охоплює не лише нормативно-правову базу, а й систему органів публічної влади, інститути корпоративного управління, механізми контролю та нагляду, інструменти врегулювання спорів, а також сучасні практики комплаєнс-менеджменту та цифровізації.

Виокремлено нормативно-правові основи, елементи інституційно-правових механізмів, інструменти та процедури для реалізації моделі публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав та виявлено, що пріоритетними напрямками реформ мають стати оновлення нормативної бази, посилення інституційної спроможності судів і регуляторів, розвиток систем комплаєнсу та активне впровадження цифрових рішень (електронна реєстрація, е-суд, інтегровані реєстри, blockchain-технології), що здатні забезпечити прозорість та оперативність процедур.

Проаналізовано практичні інструменти підвищення ефективності захисту корпоративних прав шляхом адаптації міжнародних стандартів корпоративного управління, що передбачає гармонізацію з правом ЄС і врахування кращих практик корпоративного сектору розвинених країн.

Запропонована дорожня карта реалізації інституційної моделі у сфері публічного адміністрування корпоративних прав, яка відображає поетапний процес, що поєднує підготовку, нормативне забезпечення, інституційну інтеграцію, пілотування, масштабування та постійний моніторинг, та орієнтована не лише на відстеження прогресу, але й на своєчасне коригування механізму через систему КРІ, що відповідає кращим європейським практикам управління.

Наукові результати дослідження дали змогу сформулювати висновки та рекомендації, які мають теоретичне та практичне значення.

Ключові слова: публічне адміністрування; охорона корпоративних прав; корпоративні права; корпоративне управління; державне регулювання; державні гарантії; нормативно-законодавче забезпечення; контроль і нагляд; державно-приватне партнерство; акціонерні товариства; досудове врегулювання корпоративних спорів; корпоративний договір; економічна безпека.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Колодуб В.В. Форми публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2023. № 29. С. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289082>.

2. Ровинська К.І., Колодуб В.В. Особливості публічного адміністрування корпоративних прав в умовах правового режиму воєнного стану. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2023. № 29. С. 354–357. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289749>.

3. Колодуб В. Виклики цифровізації корпоративних прав для системи публічного адміністрування. Інвестиції: практика та досвід. 2024. Держ. упр., № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.227>.

4. Колодуб В. Еволюція доктрини корпоративних прав в контексті публічного управління. Наукові перспективи: журнал. 2025. № 7(61) 2025. № 7(61). С. 149-161. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-149-161](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-149-161).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Колодуб В.В. Сучасні виклики системі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в контексті діджиталізації // Україна у сучасному міжнародному просторі: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 16-17 червня 2023 р., Одеська політехніка, 2023. С. 38 – 42.

2. Колодуб В.В. Політика державної власності як складова корпоративного управління державних підприємств // Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф., м. Одеса, 17 травня 2024 р., Одеська політехніка. 2024. С. 483 – 485. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf.

3. Колодуб В.В. Розвиток цифрових технологій у публічному адмініструванні корпоративних прав в Україні // Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 лют. 2025 р. / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. с. 445 – 447. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>.

4. Колодуб В.В. Виклики публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав в Україні // Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. С. 386 – 389. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf

ABSTRACT

Kolodub V. Public administration in the field of corporate rights protection. – A Qualification Scientific Work in Manuscript Form.

Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Specialty 281 – Public Management and Administration. – National University «Odesa Polytechnic», Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The dissertation is devoted to the study of the development of mechanisms and tools of public administration in the field of corporate rights protection in Ukraine.

The introduction to the dissertation substantiates the relevance of research into the development of mechanisms and instruments of public administration in the field of corporate rights protection in Ukraine, formulates the goal and objectives of the research, determines the object, subject and methods of research, as well as the connection of the work with scientific programs, plans, and topics. The scientific and practical significance of the research is revealed. The personal contribution of the applicant, the approval of the results of the dissertation and the publication are presented.

The first section is devoted to the theoretical, legal and organizational principles of public administration of corporate rights protection. Key concepts of the study are discussed, including: "corporate rights", "public administration", "public administration", "protection of corporate rights", "protection of the rights of business entities", "public interest", "subjects of public administration", "subjects of public administration", which ensures the conceptual integrity and terminological consistency of the study. Based on the analysis, refined definitions of these terms were formulated, in particular the concepts of "corporate rights" and "public administration entities".

The peculiarity of corporate rights as an object of public administration is studied, which is that their regulation requires a clearly planned and systematic approach of state institutions. It was found that the regulatory regulation of such rights includes the development, adoption and implementation of legislative and regulatory acts that determine the rules for the functioning of corporate relations, the rights and

obligations of participants, mechanisms for protecting rights, as well as liability for violations.

It has been determined that the public administration of corporate rights goes beyond the simple technical management of assets or equity participation and involves strategic decision-making, which form a favorable environment for economic development, increasing the competitiveness of enterprises with state participation, as well as protecting public interests. A conceptual model for the implementation of public administration in the field of corporate rights protection is proposed (Fig. 1.3.).

A comparative analysis was made between the terms "subject of public administration" and "subjects of public administration" and an analysis and structuring of the system of public administration entities in the field of corporate rights protection was carried out according to the criteria of organizational and legal status, functional purpose, sources of authority and level of involvement in the public interest, which, in turn, contributes to increasing the effectiveness of state policy in the field of corporate rights protection in the context of European legal integration.

It has been studied that the system of public administration entities in the field of corporate rights protection in Ukraine is multi-level, functionally interconnected and has a tendency to strengthen institutional capacity in the context of legal European integration. After all, its effective functioning requires not only coordination of actions between state authorities, but also the creation of conditions for the participation of the public and business in the process of forming and implementing corporate policy, in particular through tools of public control, e-governance, and open access to registration information.

It is summarized that in the field of public administration, the protection of corporate rights implies the presence of clearly defined management mechanisms, institutional responsibility, and transparent control procedures, because the corporate rights of the state are not only a formal legal attribute, but also a lever of strategic influence on the country's economic system.

The second section analyzes the mechanisms and tools of public administration in the field of corporate rights protection in Ukraine. It is determined that the

administrative and legal mechanism for the protection of corporate rights is a holistic system of legal norms, administrative procedures and institutional structures aimed at ensuring the implementation, observance and protection of corporate rights through the authorized activities of public administration bodies within their competence.

Based on the generalization of scientific approaches and the peculiarities of corporate rights protection, the following author's definition is proposed: the administrative-legal mechanism for the protection of corporate rights is a unified system that integrates the regulatory framework, the institutional structure of state bodies, and administrative response procedures, ensuring timely, effective, and lawful protection of corporate rights within the framework of public administration.

The key characteristics of corporate rights as an object of administrative and legal protection are summarized in view of current legislation and modern challenges of law enforcement practice, which creates the basis for the formation of comprehensive administrative and legal measures aimed at their protection, and provides a scientifically sound basis for further improvement of public administration mechanisms in this area.

A comparative analysis of foreign models of administrative and legal support for the protection of corporate rights was made and the possibilities of their adaptation in Ukraine were considered. It was found that the most promising for implementation in Ukraine are: the EU institutional model with an independent supervisory body and broad control powers; the Polish system of insider protection aimed at increasing the transparency of corporate relations; German approaches to risk management and co-governance, which strengthen corporate stability and reduce the level of conflict; as well as American experience in litigation focused on the rapid and effective resolution of corporate disputes.

It has been determined that the public administration toolkit in the field of corporate rights protection constitutes a systemic multi-level structure and includes an interconnected set of tools, means, methods and administrative acts integrated within the administrative and legal mechanism. It was found that the public administration tools in the field of corporate rights protection include a set of legal, organizational,

information and analytical, economic and control means, which used by public authorities to ensure the implementation, protection and restoration of corporate rights of participants in business companies.

Public control is considered as an institutional and legal mechanism for ensuring openness, accountability and legality in the activities of public administration entities in the field of corporate rights protection and it has been established that the system of public control in the field of corporate rights protection is characterized by a certain fragmentation and the absence of a single coordination link, which creates difficulties in implementing effective and consistent control over compliance with corporate law.

Based on the analysis of foreign digital platforms for monitoring corporate rights, it is proposed to introduce a comprehensive digital platform in Ukraine for monitoring corporate changes, that would combine the functionality of existing registers, databases and automated analysis mechanisms and ensure the collection, processing, verification, automatic analysis and visualization of data on the status, changes and risks in the field of corporate legal relations.

The author has developed the structure of the general index of the effectiveness of public control in the field of corporate rights protection and its components (Fig. 2.3.) and a methodological model for assessing the index of public control effectiveness in the field of corporate rights protection is proposed, which takes into account the specifics of this area as a complex subsystem of public administration (Tab. 2.9.).

The third section analyzes foreign experience and identifies areas for improving public administration of corporate rights protection in Ukraine.

A comparative description of corporate governance models was considered and made, which made it possible to identify their strengths and weaknesses, and also to identify opportunities for adapting individual elements in the process of improving the national corporate governance system of Ukraine.

International standards in the field of corporate rights protection were analyzed and it was determined that their integration into the domestic legal system will ensure the unification of corporate governance rules with European and global practices, will contribute to strengthening the institutional capacity of regulators and the formation of

an investment-attractive environment, after all, in the context of the development of corporate relations in Ukraine, proper legal protection of shareholders is a key factor in economic stability and increasing investment attractiveness.

A comparative description of institutional models of public administration in the field of corporate rights protection was made and it was found that the effectiveness of institutional models in the field of corporate rights protection is determined by the balance between law enforcement, market mechanisms of discipline and state supervision.

A SWOT analysis of the prospects for implementing international standards in the field of corporate rights protection in Ukraine was conducted and key indicators of the implementation of the results of the SWOT analysis were provided, which ensured the transition from strategic analytics to operational planning and allowed the integration of the obtained results into the reform roadmap.

A model of public administration of corporate rights protection in Ukraine in the post-war period has been formed and its main blocks have been identified, each of which acts not in isolation, but as part of a single institutional architecture.

It has been determined that the model of public administration of corporate rights should have a practical dimension: be based on a legislative framework and at the same time include specific compliance and monitoring mechanisms, that ensure transparency and security of corporate relations in the post-war era – from compliance codes in business to independent anti-corruption agencies and digital registers that ensure transparency of corporate procedures.

It has been studied that the formation of an effective system of public administration in the field of corporate rights protection is impossible without a clearly established institutional and legal mechanism that combines the regulatory framework, organizational institutions, and practical implementation tools.

It is determined that the institutional and legal system encompasses regulatory acts, a system of state and regulatory bodies, corporate governance institutions, mechanisms for resolving corporate disputes, internal compliance tools, and digital services, which together provide procedures for protecting corporate rights. It is

substantiated that this mechanism covers not only the regulatory framework, but also the system of public authorities, corporate governance institutions, control and supervision mechanisms, dispute resolution tools, as well as modern practices of compliance management and digitalization.

The regulatory and legal frameworks, elements of institutional and legal mechanisms, tools and procedures for implementing the public administration model in the field of corporate rights protection are highlighted and it was found that the priority areas of reform should be the updating of the regulatory framework, strengthening the institutional capacity of courts and regulators, the development of compliance systems, and the active implementation of digital solutions (electronic registration, e-court, integrated registries, blockchain technologies) that can ensure transparency and efficiency of procedures.

Practical tools for increasing the effectiveness of corporate rights protection through the adaptation of international corporate governance standards are analyzed, which involves harmonization with EU law and taking into account the best practices of the corporate sector of developed countries.

A roadmap for implementing an institutional model in the field of public administration of corporate rights is proposed, reflecting a phased process combining preparation, regulatory support, institutional integration, piloting, scaling, and ongoing monitoring, and is focused not only on tracking progress, but also on timely adjustment of the mechanism through a KPI system that meets best European management practices.

The scientific results of the study made it possible to formulate conclusions and recommendations that have theoretical and practical significance.

Keywords: public administration, protection of corporate rights, corporate rights, corporate governance, state regulation, state guarantees, regulatory and legislative framework, control and supervision, public-private partnership, joint-stock companies, pre-trial settlement of corporate disputes, corporate agreement, economic security

LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPICS OF THE DISSERTATION

Papers in which the main scientific results of the dissertation are published:

1. Kolodub V. Forms of public administration of corporate rights protection in Ukraine. Theoretical and applied issues of state building. 2023. № 29. P. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289082>.

2. Rovynska K., Kolodub V. Features of public administration of corporate rights under the legal regime of martial law. Theoretical and applied issues of state building. 2023. № 29. P. 354–357. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289749>.

3. Kolodub V. Challenges of digitization of corporate rights for the public administration system. Investments: practice and experience. 2024. Public administration, № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.227>.

4. Kolodub V. The Evolution of the Doctrine of Corporate Rights in the Context of Public Administration. Scientific Perspectives: Journal. 2025. № 7(61) 2025. № 7(61). P. 149-161. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-149-161](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-149-161).

Papers certifying the approbation of the dissertation materials:

1. Kolodub V. Modern challenges to the system of public administration of corporate rights protection in the context of digitalization // Ukraine in the modern international space: Materials of the International Scientific and Practical Conference, Odesa, June 16-17, 2023, Odesa Polytechnic Institute, 2023. P. 38 – 42.

2. Kolodub V. State property policy as a component of corporate governance of state-owned enterprises // Ensuring the stability of the public power and management system in the conditions of special administrative and legal regimes and the restoration of Ukraine: Materials of the International Scientific and Practical Conference, Odesa, May 17, 2024, Odesa Polytechnic Institute, 2024. P. 483 – 485. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf.

3. Kolodub V. Development of digital technologies in public administration of corporate rights in Ukraine // Public administration in Ukraine: historical experience

and development prospects: Materials of of All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Kyiv, February 18, 2025 / Edited by L. G. Komakha, N. M. Korchak, L. V. Gonyukova. Kyiv: Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2025. P. 445 – 447. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>.

4. Kolodub V. Challenges of public control in the sphere of corporate rights protection in Ukraine // Ensuring the stability of the public power and management system in the conditions of special administrative and legal regimes and the restoration of Ukraine: Materials of the International Scientific and Practical Conference, Odesa, October 17, 2025, Odesa Polytechnic Institute, 2025. P. 386 – 389. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ОХОРОНОЮ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ	28
1.1. Корпоративні права як об'єкт публічного адміністрування: сутність, юридична природа та сучасні підходи до розуміння	28
1.2. Концептуальні засади публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав	45
1.3. Система суб'єктів публічного адміністрування охороною корпоративних прав в Україні	63
Висновки до розділу 1	83
Список використаних джерел до розділу 1	87
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ.....	97
2.1. Адміністративно-правовий механізм забезпечення охорони корпоративних прав	97
2.2 Інструментарій публічного адміністрування охорони корпоративних прав	128
2.3. Публічний контроль і нагляд у сфері охорони корпоративних прав: сучасний стан та проблеми ефективності.....	149
Висновки до розділу 2	180
Список використаних джерел до розділу 2	183
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ОХОРОНОЮ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ.....	200
3.1. Міжнародні стандарти та зарубіжний досвід публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав.....	200

3.2. Модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні в повоєнний період.....	231
3.3. Інституційно-правові механізми реалізації моделі публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні	256
Висновки до розділу 3	283
Список використаних джерел до розділу 3	286
ВИСНОВКИ.....	307
Додаток А Список опублікованих праць за темою дисертації.....	311
Додаток Б Довідки про впровадження.....	313

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні тривають соціально-економічні зміни, що зумовлюють переосмислення підходів до управління об'єктами публічної власності. У цьому контексті важливо переосмислити роль корпоративних прав у системі державної політики. Зростає потреба в упровадженні сучасних інструментів адміністрування, спрямованих на забезпечення прозорого, ефективного та відповідального управління частками (акціями, паями), які належать державі чи територіальним громадам у статутних капіталах господарських товариств. У межах такої політики особливого значення набуває цілісне сприйняття корпоративних прав як специфічного об'єкта публічного управління, що потребує належного нормативно-правового, інституційного та організаційного супроводу.

Ефективний контроль за використанням корпоративних прав сприяє не лише підвищенню результативності управління державними активами, а й забезпеченню захисту стратегічних інтересів держави, зниженню корупційних ризиків, покращенню інвестиційного клімату, а також створенню умов для сталого економічного зростання. У зв'язку з цим постає нагальна потреба в оновленні теоретико-методологічного підходу до розуміння сутності корпоративних прав у контексті публічного адміністрування, що передбачає системне поєднання правових, економічних та управлінських інструментів у межах єдиної державної політики.

Ефективне публічне адміністрування потребує постійного вдосконалення законодавчої бази, що регулює корпоративні права, з урахуванням міжнародних стандартів та найкращих практик. Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами сприяє підвищенню інвестиційної привабливості українських підприємств і зміцнює їхні позиції на глобальному ринку. Особливу увагу слід приділяти питанням відповідальності органів управління та забезпечення балансу інтересів усіх груп учасників корпоративних відносин.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці та посилення інтеграційних прагнень України зумовлюють необхідність вивчення міжнародних стандартів корпоративного управління та їх адаптації до національної практики публічного адміністрування. Забезпечення належного рівня охорони корпоративних прав, особливо під час зростання ролі держави як власника значних корпоративних активів, потребує системних рішень, що базуються на перевірених зарубіжних моделях.

Формування ефективної системи публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав є стратегічно важливим для забезпечення стабільності правовідносин у корпоративному секторі, захисту майнових інтересів учасників господарської діяльності та інтеграції України в європейський правовий простір. У сучасних умовах трансформації державного управління, цифровізації, глобалізації та воєнного стану питання концептуалізації основ публічного адміністрування в зазначеній площині набуває особливої значущості.

Проблематику публічного адміністрування та захисту корпоративних прав досліджували такі науковці, як І. Бінько, М.М. Бліхар, О.Ю. Бобровська, В. А. Васильєва, І.О. Глобенко, О.Р. Гончарук, Ю.М. Жорнокуй, О.Б. Зіборєва, О.В. Кологойда, А.М. Кучук, А.Б. Маслова, В.П. Марущак, В.М. Омельчук, Н. Орлова, Н.В. Піроженко, К. Ровинська, Р.С. Свистович, А.В. Смітюх, О.Г. Стрельченко, О.В. Сукманова, В.В. Терещук, О. Шевчук, С.В. Щока, та ін.

Водночас, незважаючи на наявність значного наукового доробку, залишаються недостатньо розробленими теоретико-правові та організаційні засади публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав та потребують удосконалення інституційно-правові механізми публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Національного університету «Одеська політехніка» за темою: «Правове регулювання державотворення соціально-економічних відносин в Україні

(2022–2025 рр.)» (ДР №0122U002193). У межах виконання цієї теми автор як виконавець дослідив особливості публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав, окреслив інституційно-правові засади їх захисту, здійснив порівняльний аналіз зарубіжного досвіду та запропонував авторську модель ефективного державного управління корпоративними правами у контексті відбудови України.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-правове обґрунтування та науково-практичне удосконалення механізмів і інструментів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав, зокрема публічного контролю, шляхом розроблення концептуальних і методичних рішень та практичних рекомендацій щодо їх реалізації у повоєнний період.

Відповідно до поставленої мети в дисертаційному дослідженні сформульовано та вирішено такі наукові завдання:

- розкрити зміст корпоративних прав як об'єкта публічного адміністрування, визначити їхню сутність, юридичну природу та сучасні підходи до розуміння;
- визначити концептуальні засади публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав;
- охарактеризувати систему суб'єктів публічного адміністрування охороною корпоративних прав в Україні;
- проаналізувати адміністративно-правовий механізм забезпечення охорони корпоративних прав;
- виокремити інструментарій публічного адміністрування охороною корпоративних прав;
- дослідити публічний контроль і нагляд у сфері охорони корпоративних прав, визначити його сучасний стан та проблеми ефективності;
- здійснити аналіз міжнародних стандартів та дослідити зарубіжний досвід публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав;
- сформулювати модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні у повоєнний період

– окреслити інституційно-правові механізми реалізації моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні.

Об’єкт дослідження – публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав.

Предмет дослідження – механізми та інструменти публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених наукових завдань у дисертаційному дослідженні використано комплекс взаємопов’язаних загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили достовірність отриманих результатів та обґрунтованість висновків: системний метод – застосовано для всебічного дослідження механізму забезпечення охорони корпоративних прав, а також для розкриття його ролі у забезпеченні цілісності та ефективності функціонування корпоративних відносин; метод аналізу та синтезу – використано під час вивчення структурних елементів механізму публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав, що дозволило визначити проблемні зони у функціонуванні публічного контролю та нагляду в даній сфері; індуктивний метод – застосовано для узагальнення окремих фактів, висновків з нормативно-правової бази, практики функціонування інституту захисту корпоративних прав, з подальшим формуванням загальних наукових положень; порівняльно-правовий метод – використано при аналізі зарубіжного досвіду функціонування інституту захисту корпоративних прав, що сприяло визначенню можливостей адаптації ефективних практик в українських реаліях; прогностичний метод – застосовано при моделюванні перспектив реформування механізмів публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав в Україні.

Застосування вказаних методів забезпечило комплексне вивчення проблеми, дало змогу розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у дисертації здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження охорони корпоративних прав в сфері публічного адміністрування, що дозволило розробити модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні в повоєнний період та запропонувати інституційно-правові механізми її реалізації.

Уперше:

– запропоновано авторське визначення адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав, під яким слід розуміти уніфіковану систему, яка інтегрує нормативно-правову базу, інституційну структуру державних органів та адміністративні процедури реагування, забезпечуючи своєчасний, ефективний і законний захист корпоративних прав у межах публічного адміністрування;

– сформовано методичну модель оцінювання ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав, що ґрунтується на системі зважених індикаторів та інтегральному індексі й забезпечує кількісне вимірювання результативності контрольної діяльності органів публічної влади (табл. 2.9);

– сформовано концептуальну модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні в повоєнний період, яка полягає у комплексному поєднанні інституційно-правових механізмів, процедур комплаєнсу та моніторингу, використанні міжнародних практик захисту корпоративних прав з урахуванням специфіки українського правового поля (рис. 3.3).

Удосконалено:

– підходи до концептуальних засад публічного адміністрування охороною корпоративних прав в Україні: інституційні, функціональні, правові, ціннісні, системні, компетентнісні, кібернетичні, європейські інтеграційні;

– підходи до визначення інструментарію публічного адміністрування охороною корпоративних прав, як взаємопов'язаного комплексу інструментів, засобів, методів і адміністративних актів, інтегрованих у межах

адміністративно-правового механізму, а також класифікацію його на: нормативно-правові, організаційно-адміністративні, інформаційно-комунікаційні, економічні і фінансові та контрольні-наглядні інструменти;

– аналіз елементів інституційно-правового механізму реалізації моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні: нормативно-правова база, державні органи (центральні), судова система, правоохоронні органи, органи місцевого самоврядування, громадські та міжнародні інституції, інструменти корпоративного управління, корпоративна відповідальність.

Набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав, зокрема визначення термінів «корпоративні права», «корпоративні відносини», «охорона корпоративних прав», «суб'єкти публічного адміністрування», «суб'єкти публічної адміністрації»;

– структура суб'єктів охорони корпоративних прав в Україні в контексті публічного адміністрування: традиційні суб'єкти (органи виконавчої влади та місцевого самоврядування) та атипові (які формально не є органами публічної влади, проте здійснюють управлінські функції в публічному інтересі);

– напрямки реформування механізмів публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав з урахуванням міжнародних стандартів (OECD, ЄС, IOSCO, G20) та національної специфіки.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дисертаційного дослідження розглянуто з метою подальшого впровадження у практичну діяльність Господарського суду Одеської області (довідка від 01.12.2025 р.), включено до матеріалів навчальної дисципліни «Фінансово-економічні засади державного управління та місцевого самоврядування» (довідка від 05.12.2025 р.), а також прийнято до використання Департаментом економіки Одеської обласної державної (військової) адміністрації як науково-методичну основу для удосконалення аналітичного забезпечення управлінських рішень і моніторингу корпоративних ризиків (довідка про впровадження) (Додаток Б).

Особистий внесок здобувача. Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення механізмів та інструментів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні, зокрема:

- запропоновано авторське визначення адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав;
- сформовано методичну модель оцінювання ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав;
- сформовано концептуальну модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні в повоєнний період;
- окреслено інституційно-правовий механізм реалізації моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні.

Апробація результатів дисертації. Теоретичні положення, викладені у дисертації, були предметом розгляду та обговорення на засіданнях кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». Результати дослідження представлено автором на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема:

- 16-17.06.2023 року – Міжнародна науково-практична конференція «Україна у сучасному міжнародному просторі» (Одеська політехніка, м. Одеса, Україна);
- 17.05.2024 року – Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (Одеська політехніка, м. Одеса, Україна);
- 18.02.2025 року – Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (Інститут публічного адміністрування і конфліктології КНУ, м. Київ, Україна);
- 17.10.2025 року – Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах

спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (Одеська політехніка, м. Одеса, Україна).

Публікації. Основні положення, висновки та практичні результати дослідження висвітлені автором у 4 наукових статтях, які опубліковані у наукових фахових виданнях України та у 4 тезах виступів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях (Додаток А).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить по три підрозділи, а також висновків, списку використаних джерел та додатків. У дисертації автором самостійно розроблено таблиці та рисунки, що ілюструють концептуальні положення дослідження, структуру механізмів публічного адміністрування та результати узагальнення теоретичного й практичного матеріалу. Загальний обсяг роботи становить 316 сторінок, з яких 264 сторінок – основного тексту, список використаних джерел – 46 сторінок, додатки – 6 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ОХОРОНОЮ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ

1.1. Корпоративні права як об'єкт публічного адміністрування: сутність, юридична природа та сучасні підходи до розуміння

В Україні тривають соціально-економічні зміни, що зумовлюють переосмислення підходів до управління об'єктами публічної власності. У цьому контексті важливо переосмислити роль корпоративних прав у системі державної політики. Зростає потреба в упровадженні сучасних інструментів адміністрування, спрямованих на забезпечення прозорого, ефективного та відповідального управління частками (акціями, паями), які належать державі чи територіальним громадам у статутних капіталах господарських товариств. У межах такої політики особливого значення набуває цілісне сприйняття корпоративних прав як специфічного об'єкта публічного управління, що потребує належного нормативно-правового, інституційного та організаційного супроводу.

Ефективний контроль за використанням корпоративних прав сприяє не лише підвищенню результативності управління державними активами, а й забезпеченню захисту стратегічних інтересів держави, зниженню корупційних ризиків, покращенню інвестиційного клімату, а також створенню умов для сталого економічного зростання. У зв'язку з цим постає нагальна потреба в оновленні теоретико-методологічного підходу до розуміння сутності корпоративних прав у контексті публічного адміністрування, що передбачає системне поєднання правових, економічних та управлінських інструментів у межах єдиної державної політики.

У національній правовій доктрині корпоративні права найчастіше визначаються як сукупність майнових і немайнових прав учасника (засновника, акціонера) господарського товариства, що виникають із його участі в статутному

капіталі та надають можливість впливати на управління юридичною особою, отримувати частину прибутку та реалізовувати інші передбачені законом або статутними документами повноваження. У цьому контексті корпоративні права є правовим інститутом, що водночас охоплює елементи приватноправового характеру (майнові права, договірна свобода, внутрішнє управління суб'єктом господарювання) та містить потенціал для публічно-правового втручання в разі наявності суспільно значущих інтересів.

Корпоративні права – це комплекс повноважень учасника (засновника) юридичної особи корпоративного типу, зокрема господарського товариства. Їхній зміст передбачає право на управління юридичною особою, участь у прийнятті управлінських рішень, одержання частки прибутку (дивідендів), а також право на частку майна в разі ліквідації товариства. У доктрині права триває дискусія щодо юридичної природи корпоративних прав: одні дослідники схиляються до їхнього переважно майнового характеру, тоді як інші наголошують на особистих немайнових рисах, які не підлягають відчуженню. Існує також підхід, згідно з яким корпоративні права поєднують у собі майновий та організаційно-управлінський аспекти, що надає їм змішаного правового характеру [1].

Така подвійність тлумачення корпоративних прав вимагає від публічної влади застосування гнучких управлінських механізмів, здатних враховувати як правову специфіку, так і стратегічні цілі управління публічною власністю. З огляду на це корпоративні права доцільно розглядати не як єдиний інститут, а як комплекс правових інструментів, завдяки яким держава ефективно управляє корпоративними відносинами, особливо за умов участі в капіталі підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та національної безпеки.

У структурному розумінні корпоративні права розглядаються як сукупність окремих правових можливостей, реалізація яких залежить від правового статусу учасника корпоративного утворення. Залежно від змістового наповнення корпоративні права можуть набувати рис речових прав, зобов'язальних правовідносин або специфічно корпоративного типу, що не зводяться до

класичних приватноправових конструкцій. Така складність зумовлює необхідність їхнього чіткого теоретичного осмислення в господарському та публічному праві.

У публічному адмініструванні корпоративні права набувають особливого значення, оскільки їхнє ефективне управління державою чи органами місцевого самоврядування потребує чіткого розуміння природи та їхнього функціонального призначення. При цьому важливим є розмежування корпоративних прав у суб'єктивному й об'єктивному вимірах. У суб'єктивному значенні корпоративне право відображає конкретні повноваження учасника корпоративного утворення, що ґрунтуються на його внеску до статутного або складеного капіталу. В об'єктивному ж розумінні воно становить систему норм, що регламентують створення, функціонування, реорганізацію та ліквідацію корпоративних суб'єктів, а також порядок реалізації та захисту прав учасників.

Корпоративні права є складним юридичним явищем, яке поєднує в собі як майнові, так і немайнові інтереси учасників господарських товариств. Вони охоплюють право на участь в управлінні юридичною особою, отримання дивідендів, а також право на частку в майні в разі ліквідації підприємства. Традиційно корпоративні права розглядаються як об'єкти цивільного права, що підтверджується відповідними положеннями Цивільного кодексу України [2]. Водночас ці права набувають особливого значення в контексті публічного адміністрування, особливо при реалізації державою контролю та управління корпоративними активами.

Дослідження корпоративних прав неможливе без ґрунтовного аналізу їхнього нормативного визначення в українському законодавстві. Зокрема, відповідно до ч. 1 ст. 961 Цивільного кодексу України, корпоративні права розглядаються як сукупність повноважень, що належать особі як учаснику (засновника, акціонера, пайовика) юридичної особи відповідно до чинного законодавства та статутних документів товариства [2]. Відповідно до ч. 2 тієї ж статті момент набуття корпоративних прав настає одночасно з отриманням

частки, акції або паю, які посвідчують ці права як оборотоздатні об'єкти, що відповідає їхній правовій природі [2].

Крім того, згідно з п. 14.1.190 Податкового кодексу України, корпоративні права визначаються як права особи, частку якої зафіксовано в статутному капіталі (майні) господарської організації, що охоплюють участь в управлінні такою організацією, отримання частки прибутку (дивідендів), а також право на частку активів у разі ліквідації господарського суб'єкта відповідно до закону [3]. До корпоративних прав також належать інші повноваження, передбачені законодавством та статутними документами.

Проте наведені законодавчі дефініції містять низку недоліків, що спричиняють неоднозначність їхнього тлумачення та ускладнюють повноцінне розуміння сутності корпоративних прав. Ця невизначеність ускладнює практичне застосування та теоретичне осмислення інституту корпоративних прав у сучасних умовах.

Юридична природа корпоративних прав має змішаний характер, що відображає їхнє місце на перетині приватного й публічного права. З одного боку, реалізація корпоративних прав ґрунтується на договірних відносинах, корпоративних угодах та статутних документах, які є типово приватноправовими інструментами. З іншого боку, коли мова йде про державне управління корпоративними правами, застосовуються публічно-правові механізми, що забезпечують реалізацію державних інтересів. Вказане проявляється в діяльності уповноважених органів, таких як Фонд державного майна України, які здійснюють управління корпоративними правами в інтересах суспільства [4].

Наукові підходи до розуміння корпоративного права демонструють його комплексний та міжгалузевий характер. Деякі дослідники розглядають корпоративне право як інститут, що поєднує норми різних галузей, зокрема цивільного, господарського та публічного права. Натомість інші наголошують на важливості державної ролі в управлінні корпоративними правами, що зумовлює інтеграцію до сфери корпоративного права елементів публічного

адміністрування. Такий підхід дає змогу враховувати не лише інтереси приватних учасників, а й забезпечувати державний контроль та нагляд за діяльністю корпоративних структур.

Питання визначення корпоративних прав як правової категорії досі залишається дискусійним у наукових колах, особливо в контексті їхньої ролі як об'єкта публічного адміністрування. Одним з основних аспектів є правова природа участі в корпоративних утвореннях, яку В. Кравчук характеризує як загальний об'єкт корпоративних правовідносин [5]. Така участь трактується як правовий зв'язок між товариством та його учасником, що ґрунтується на взаємних майнових та немайнових правах та обов'язках, спрямованих на реалізацію законних інтересів учасників. Подібного підходу дотримується й Ф. Ханієва, яка наголошує на взаємному характері прав та обов'язків, що виникають між учасниками та корпоративною організацією в процесі набуття ними відповідних благ [6].

Щодо об'єктивного корпоративного права, дослідники пропонують розглядати його як сукупність норм, що регулюють відносини між акціонером (учасником) і корпорацією, а також між самими учасниками стосовно реалізації права власності на акції або частку в статутному капіталі. Так, Н. Глузь наголошує на цивільноправовій природі таких відносин, що не заперечує їхнього публічноправового складника у випадках, коли йдеться про реалізацію корпоративних прав, що належать державі [7]. Схожої думки дотримуються й О. Бобровська та П. Фролов, які акцентують на створенні та функціонуванні юридичних осіб як предметі регулювання об'єктивного корпоративного права, яке проявляється через реалізацію прав засновників (учасників) [8].

Власну позицію щодо визначення корпоративного права автори аргументують необхідністю врахування як моментів створення, діяльності та припинення юридичних осіб, так і аспектів реалізації корпоративних прав поза межами безпосередньої діяльності самої організації, зокрема в процесах обігу часток та акцій, отримання інформації тощо. Це важливо у сфері публічного адміністрування, оскільки держава, реалізуючи свої права як акціонер чи

засновник, повинна мати чітке нормативне забезпечення можливості впливу на корпоративні процеси як у межах, так і поза межами функціонування відповідного суб'єкта.

Розмежування суб'єктивних корпоративних прав також викликає теоретичні суперечки. Частина вчених, зокрема В. Васильєва, вважає, що єдине суб'єктивне корпоративне право – це право участі, а всі інші повноваження лише деталізують його зміст [9]. Інші автори, як-от О. Гарагонич, підходять до цього поняття ширше, трактуючи його як право особи вступити до об'єднання, створити новий суб'єкт права, а також право, яке виникає у зв'язку з членством у корпоративній структурі [10]. Така позиція, попри свою концептуальну привабливість, є проблемною в українських реаліях, де корпоративні права можуть виникати лише після державної реєстрації юридичної особи.

М. Миколайчук та В. Марущак визначають суб'єктивне корпоративне право як право особи бути учасником корпорації. Вони зазначають, що інші права учасника є похідними й розкриваються через зміст корпоративного права як складної правової конструкції [11]. Схожу позицію займає і С. Кравченко, який трактує корпоративне право участі як правову категорію, що опосередковує зв'язок особи з товариством і має немайновий характер [12].

Інший підхід демонструє Г. Смірнов, який визначає право членства як сукупність майнових та немайнових прав, що посвідчуються акцією. Він підкреслює, що таке право не існує окремо від відповідних повноважень, не наділяючи членство самостійним суб'єктивним статусом [13]. Подібні погляди має й А. Смітюх, який заперечує існування окремого корпоративного права на участь у корпорації, посилаючись на відсутність чітких критеріїв для визначення його змісту, порядку реалізації та захисту. Дослідник вважає право участі надлишковою категорією, що не відіграє визначальної ролі в регулюванні корпоративних відносин [14].

На нашу думку, більш обґрунтованою є позиція тих учених, які визнають право участі окремим суб'єктивним корпоративним правом. Це право варто розглядати як елемент так званих статичних корпоративних відносин, що

характеризуються не активною реалізацією повноважень, а фактом членства (організаційної приналежності) особи до юридичної особи. Зокрема, юридична особа має обов'язок визнання за учасником його членського статусу та забезпечення пов'язаних із ним наслідків.

Поняття статичних корпоративних правовідносин також розглядає В. Сосула, який звертає увагу на можливість власника утриматись від реалізації корпоративних прав [15]. У такий спосіб автор акцентує на членських відносинах як самостійному, статичному елементі корпоративного правового зв'язку. Водночас із такою позицією К. Ровинської не можна погодитися, яка вважає корпоративні відносини винятково динамічними за своєю сутністю. Такий однобічний підхід ігнорує наявність елементів статичного характеру, що є не менш важливим аспектом корпоративної правової матерії [16].

А отже, ми трактуємо корпоративні права як комплекс прав щодо частки в товаристві та управління ним [17]. Подібне визначення міститься і в ст. 2 Закону України «Про режим іноземного інвестування» [18]. Проте в обох випадках немає розмежування між правом на оборотоздатний об'єкт (право власності) та правами, які виникають у зв'язку з набуттям такого об'єкта (корпоративними правами). Подібне змішання правових категорій, на нашу думку, є методологічно некоректним, адже воно сприяє ототожненню корпоративних прав із речовими, що не відповідає їхній правовій природі.

Право власності на частку чи акції передбачає здійснення повноважень володіння, користування та розпорядження відповідним об'єктом. Корпоративні права мають іншу спрямованість – вони забезпечують участь особи в управлінні юридичною особою, реалізацію членських прав та отримання пов'язаних із цим благ. Ці функціональні відмінності підтверджують і положення ч. 2 ст. 961 Цивільного кодексу України [2], де корпоративні та речові права розглядаються як взаємопов'язані, але різні за правовою природою категорії. У цьому контексті слушною видається позиція А. Смітюха, який зазначає, що корпоративні права є елементом правового статусу учасника товариства, тоді як речові стосуються правового статусу власника відповідного оборотоздатного об'єкта [19].

А. Сороченко визначає корпоративні права як суб'єктивні повноваження, що виникають у зв'язку із внеском до господарського товариства [20]. Однак така позиція звужує як підстави набуття корпоративних прав, так і коло суб'єктів, до яких ці права можуть бути застосовані. Зокрема, корпоративні права можуть виникати в результаті укладення цивільноправових договорів, спадкування, реалізації заставного права або додаткової емісії акцій. Крім того, корпоративні відносини не обмежуються лише господарськими товариствами, а також охоплюють інші організаційно-правові форми юридичних осіб корпоративного типу.

Н. Глузь пропонує розглядати корпоративні права як сукупність прав, що виникають із права власності на частки чи акції та визначаються законодавством або локальними актами корпорації [7]. Ця дефініція недооцінює роль факту участі особи в юридичній особі як джерела виникнення корпоративних прав і надмірно акцентує на праві власності як вихідній основі для їхньої реалізації.

На відміну від цього, С. Кравченко розглядає корпоративне право як суб'єктивне право особи, що перебуває в правовідносинах із товариством як учасник, на отримання благ, забезпечених її повноваженнями щодо управління товариством [12]. Хоча автор наголошує на зв'язку корпоративних прав із членським статусом, звуження поняття лише до господарських товариств обмежує загальність підходу.

Більш комплексним є визначення В. Кравчук, яка вважає корпоративні права сукупністю прав учасника юридичної особи, зміст яких визначається її організаційно-правовою формою та статутними документами [21]. Подібну позицію займає й І. Спасибо-Фатеева, яка вбачає в суб'єктивному корпоративному праві можливість члена корпорації одержувати певні блага в межах членства [22].

Вважаємо, що зазначені підходи найточніше відображають юридичну природу корпоративних прав. Вони виникають у зв'язку з набуттям участі в юридичній особі, незалежно від форми та джерела такої участі. Участь у юридичній особі (через частку, пай, акцію або інші механізми вступу) є

підставою для набуття корпоративних прав – комплексу суб'єктивних юридичних можливостей, які дають змогу особі брати участь в управлінні юридичною особою, розподілі прибутку (якщо такий передбачено) та реалізовувати інші членські повноваження.

Таким чином, корпоративні права – це сукупність суб'єктивних юридичних можливостей, які виникають у фізичної чи юридичної особи в результаті набуття участі в юридичній особі (як підприємницькій, так і непідприємницькій) і забезпечують можливість участі в діяльності такої особи, одержання майнових та / або немайнових благ.

Наявність таких підходів демонструє необхідність чіткого нормативного й наукового узгодження розуміння корпоративних прав у контексті публічного адміністрування. Зважаючи на те, що держава часто виступає учасником корпоративних відносин, їхнє правове регулювання має ґрунтуватися на комплексному баченні як об'єктивного, так і суб'єктивного вимірів корпоративних прав, що охоплюють як приватні, так і публічні інтереси.

Реалізація корпоративних прав у публічному адмініструванні передбачає створення ефективних механізмів управління корпоративними правами держави та контролю над діяльністю підприємств за участю держави. Це охоплює впровадження стандартів корпоративного управління, забезпечення прозорості та підзвітності, а також захист стратегічних об'єктів, які мають значення для національної безпеки. Такий підхід сприяє гармонізації приватних і публічних інтересів у сфері корпоративних відносин та підвищенню ефективності державного управління.

Нормативно-правове закріплення поняття корпоративних прав до 28.08.2025 р. в українському законодавстві здійснювалося, насамперед, через положення Господарського та Податкового кодексів України. Так, ч. 1 ст. 167 Господарського кодексу України під корпоративними правами розуміла права особи, частка якої визначається в статутному капіталі (майні) господарської організації. Ці права охоплювали, зокрема, можливість участі в управлінні організацією, отримання частки прибутку (дивідендів), а також права на частку

активів у разі її ліквідації, разом з іншими повноваженнями, встановленими законодавством і статутними документами [23]. Але, з втратою чинності 28.08.2025 р. Господарського кодексу України, наразі дане поняття закріплюється п. 14.1.90 ст. 4 Податкового кодексу України, що містить повністю ідентичне з Господарським кодексом України визначення корпоративних прав [3], що свідчить про усталеність правового підходу до розуміння корпоративних прав як комплексу повноважень, що виникають у суб'єкта в результаті участі в капіталі господарської організації. Варто зазначити, що в обох кодексах акцент робиться передусім на юридичній сутності корпоративних прав як прав на частку в майні юридичної особи та пов'язаних із цим повноважень.

Однак нормативні дефініції лише частково розкривають зміст і функціональне значення корпоративних прав, не охоплюючи їхньої ролі в механізмах публічного адміністрування. Адже участь держави чи територіальної громади в корпоративних відносинах виходить за межі звичайного володіння часткою та передбачає реалізацію публічних інтересів у процесі стратегічного управління активами.

З аспекту юридичної доктрини, підстави набуття корпоративних прав класифікуються на первинні та похідні. Первинною підставою є внесення учасником майнового вкладу до статутного чи пайового капіталу, що слугує основою для формування організаційно-правової структури господарського товариства. До похідних належать, зокрема, придбання корпоративних прав шляхом укладання цивільноправових договорів (купівлі-продажу часток, акцій), спадкування, а також набуття прав унаслідок звернення стягнення.

У контексті публічного управління важливо враховувати, що первинні підстави є інструментом прямого державного або комунального інвестування в суб'єкти господарювання, тоді як похідні – механізмом перерозподілу або оптимізації корпоративного впливу з метою досягнення стратегічних чи соціально-економічних цілей. З огляду на це вивчення правової природи та підстав виникнення корпоративних прав має не лише теоретичне, а й прикладне

значення для розбудови ефективної системи публічного адміністрування корпоративною власністю.

Підстави виникнення корпоративних прав мають важливе значення для розуміння механізмів участі фізичних та юридичних осіб у корпоративних відносинах, зокрема в контексті публічного адміністрування. Залежно від правової природи їхнього набуття такі підстави поділяються на первинні та похідні. Первинні пов'язані з формуванням корпоративних прав безпосередньо від юридичної особи, тобто без попереднього власника таких прав. До них належить:

- створення юридичної особи корпоративного типу (зокрема, господарського товариства) шляхом внесення засновницького вкладу до її статутного або пайового капіталу;

- вступ до непідприємницької корпорації (наприклад, об'єднання співвласників, асоціації);

- придбання акцій нової емісії, внесення додаткових вкладів при збільшенні статутного капіталу [16].

Усі ці випадки передбачають виникнення корпоративних прав вперше як результат формування майнової основи діяльності корпоративної організації.

Натомість похідні підстави набуття корпоративних прав мають опосередкований характер і виникають у зв'язку з переданням прав від попереднього носія. Серед них можна виокремити відступлення часток, акцій чи паїв на підставі договору (купівля-продаж, дарування, обмін), спадкування, а також правонаступництво в разі реорганізації юридичної особи. Найпоширенішим способом похідного набуття є укладення цивільноправових угод, особливо у сфері функціонування акціонерних товариств. Згідно з чинним законодавством, зокрема Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», угоди щодо обігу акцій повинні укладатися за участі інвестиційних фірм – професійних учасників ринку, а перехід прав на цінні папери в бездокументарній формі здійснюється через депозитарну систему на підставі належної реєстрації [34].

Юридичне оформлення корпоративних прав є можливим лише за умови дотримання встановлених законодавством вимог, які підтверджують наявність відповідного статусу в суб'єкта. Особа визнається власником корпоративних прав за наявності таких ознак:

- реєстрація юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України;
- внесення частки до статутного капіталу корпоративного підприємства або придбання корпоративного активу (зокрема, акцій чи паю);
- набуття права власності на відповідну частку в передбаченому законом порядку (передбачає виконання визначених обов'язків перед корпоративним підприємством, зокрема участь в управлінні, дотримання положень статуту тощо).

Юридична природа корпоративних прав є багатовимірною і не зводиться лише до інструменту володіння часткою в майні юридичної особи. Вона охоплює комплекс правовідносин, у яких поєднуються елементи корпоративного, господарського, цивільного та адміністративного права. Зокрема, при реалізації державою або органами місцевого самоврядування своїх прав як учасника (акціонера) юридичної особи, відбувається перехід від суто приватноправової моделі до моделі, у якій переважають інтереси публічного характеру. Це стосується насамперед випадків, коли держава виступає власником значних корпоративних пакетів або здійснює регуляторний вплив на стратегічно важливі галузі економіки через участь у корпоративному управлінні.

Особливістю корпоративних прав як об'єкта публічного адміністрування є те, що їхнє регулювання потребує чітко спланованого та системного підходу державних інститутів. Це означає, що корпоративні права не можуть бути залишені лише на розсуд окремих учасників чи господарських суб'єктів, адже вони мають значний вплив на економічні процеси, фінансову стабільність та соціальну справедливість. Нормативне регулювання таких прав охоплює розробку, прийняття та впровадження законодавчих і підзаконних актів, що визначають правила функціонування корпоративних відносин, права та

обов'язки учасників, механізми захисту прав, а також відповідальність за порушення.

Організаційне регулювання корпоративних прав здійснюється через спеціалізовані органи публічної влади, яким делеговано відповідні повноваження. Зокрема, управління корпоративними правами здійснюють такі структури, як Фонд державного майна України, Кабінет Міністрів України та органи місцевого самоврядування. Вони виконують функції власника або представника держави в підприємствах із державною часткою, координують діяльність, контролюють ефективність управління, а також ухвалюють рішення щодо стратегії розвитку підприємств. Завдяки цьому публічне адміністрування корпоративних прав має комплексний характер, що поєднує як виконавчі, так і регуляторні функції.

Важливо підкреслити, що публічне адміністрування корпоративних прав виходить за межі простого технічного управління активами чи участю в капіталі. Воно передбачає прийняття стратегічних рішень, які формують сприятливе середовище для розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств, що мають державну участь, а також захист суспільних інтересів. Це особливо актуально в умовах реформування державного сектору економіки та інтеграції України у світові економічні процеси, де роль ефективного публічного адміністрування корпоративних прав набуває визначального значення.

З економіко-правового аспекту, корпоративні права, як правило, розглядаються передусім як майнові, оскільки вони забезпечують можливість вкладення капіталу в господарську діяльність через інституційний механізм корпоративної участі. Іншими словами, корпоративні права слугують правовою формою реалізації інвестиційного інтересу учасників господарських організацій шляхом трансформації вкладеного майна в статутний (пайовий, складений) капітал юридичної особи. У науковій літературі наголошується, що інтерес учасника (акціонера) полягає передусім у збереженні та примноженні вкладеного капіталу, отриманні відповідного прибутку, що визначає майновий характер корпоративних прав, закріплених у законодавстві.

Майнові права учасників господарських товариств охоплюють низку повноважень, серед яких важливе місце посідає право на одержання частини прибутку (дивідендів), пропорційно розміру частки учасника в статутному капіталі. Варто зазначити, що право на дивіденди реалізується лише тими учасниками, які володіють корпоративними правами на початок строку їхньої виплати. Крім того, чинне законодавство гарантує право на відчуження частки або акцій, що підтверджують участь у товаристві, за дотримання відповідної правової процедури. Зокрема, згідно зі ст. 147 Цивільного кодексу України [2] та ст. 53 Закону України «Про господарські товариства» [35], учасник товариства з обмеженою відповідальністю має право передавати свою частку іншим учасникам товариства, третім особам або самому товариству. У повних товариствах передача частки можлива лише за згодою всіх учасників, однак відсутність такої згоди не породжує переважного права купівлі – натомість учасник має право на вихід із товариства з відповідним розрахунком [2, ст. 130].

До майнових прав також належить право на участь у розподілі залишкового майна товариства в разі його ліквідації. Це право реалізується після задоволення вимог найманих працівників, держави, банків та інших кредиторів, і відповідно до норм установчих документів. Законодавство визначає особливості такого розподілу в різних організаційно-правових формах господарських товариств, зокрема в статтях 21 і 137 відповідних профільних законів.

Окрему групу становлять спеціалізовані майнові права, пов'язані з участю в окремих видах господарських товариств. Зокрема, йдеться про переважні права, які можуть бути передбачені як загальними нормами законодавства, так і локальними нормативними актами – статутними документами товариства. Закон прямо вказує на можливість визначення обсягу таких прав у статуті (наприклад, ст. 28 Закону України «Про акціонерні товариства» дає змогу визначити права власників привілейованих акцій; статут приватного акціонерного товариства може передбачати переважне право купівлі акцій [36]). Така диспозитивність регулювання свідчить про надання учасникам корпоративних відносин широкої автономії у визначенні змісту своїх майнових повноважень.

Водночас ця гнучкість створює необхідність ретельного балансу між свободою корпоративного договору та захистом інтересів усіх учасників товариства, особливо менш захищених. З огляду на це публічне адміністрування корпоративних прав має контролювати дотримання законодавчих норм, уникненням зловживань і маніпуляцій, що можуть негативно вплинути на стабільність господарських відносин. Важливо, щоб встановлені переважні права не ставали інструментом дискримінації або обмеження законних інтересів інших учасників, а служили ефективним механізмом збалансованого управління корпоративною власністю. Таким чином, роль публічної влади полягає в забезпеченні прозорості та справедливості корпоративних відносин, що є запорукою сталого розвитку підприємств та економіки загалом.

Майнові права в межах корпоративних прав утворюють багаторівневу систему правових інструментів, реалізація яких залежить від організаційно-правової форми товариства, змісту статутних документів і нормативного регулювання. З огляду на це в публічному адмініструванні значна увага має приділятися не лише контролю за дотриманням правового режиму корпоративної участі, але й формуванню сприятливого правового середовища для захисту інтересів учасників господарських товариств як суб'єктів економіко-правових відносин.

Сучасні підходи до осмислення корпоративних прав у сфері публічного управління демонструють тенденцію до їхнього розширеного трактування. Зокрема, у працях вітчизняних і закордонних дослідників акцентується на тому, що корпоративні права держави – це не лише об'єкти володіння, а й важливий інструмент реалізації стратегічної державної політики у сферах енергетики, транспорту, оборонної промисловості, інфраструктури, фінансового сектору тощо. У зв'язку з цим публічне адміністрування у сфері корпоративного управління передбачає інтеграцію таких принципів, як прозорість, професійність, підзвітність, ефективність використання активів, а також відповідність управлінських рішень довгостроковим суспільним цілям.

Не менш важливим аспектом є врахування міжнародного досвіду, зокрема рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), які встановлюють загальні стандарти управління підприємствами з державною участю. Ці рекомендації передбачають, що держава має чітко розмежовувати функції власника й регулятора, забезпечувати незалежність органів управління, підвищувати прозорість і підзвітність підприємств, а також розробляти ефективні механізми оцінки результатів їхньої діяльності. Упровадження таких стандартів в Україні є важливим елементом поступової інтеграції до європейського адміністративного простору та формування професійної моделі публічного управління в корпоративному секторі [37].

Таким чином, корпоративні права виступають складною правовою категорією, що поєднує в собі як елементи приватноправового регулювання (зокрема, участь у товаристві, розподіл прибутку, право голосу), так і окремі риси публічного права, зокрема щодо державного нагляду, оподаткування, антимонопольного контролю. Юридична природа корпоративних прав характеризується внутрішньою суперечливістю: з одного боку, вони виникають на підставі участі в юридичній особі та реалізуються через механізми самоврядування; з іншого – дедалі більше підпадають під публічний контроль, особливо у випадках, коли йдеться про значний суспільний або економічний інтерес.

У зв'язку з цим на сучасному етапі розвитку правової науки та практики виникає об'єктивна потреба в переосмисленні природи корпоративних прав як об'єкта публічного адміністрування. Такий підхід дає змогу охопити не лише індивідуальні права учасників корпорації, а і їхнє значення в ширшому контексті – як інструментів впливу на економічну стабільність, конкурентне середовище та дотримання принципів належного корпоративного управління. Зокрема, публічне адміністрування в цій сфері може проявлятися у формі ліцензування діяльності, реєстраційного контролю, корпоративного комплаєнсу, а також у формуванні політики прозорості бізнесу.

Водночас публічне адміністрування корпоративних прав потребує впровадження системного підходу, який передбачає не лише нормативне регулювання, а й ефективну взаємодію між різними органами влади, бізнес-спільнотою та громадським сектором. Це забезпечує своєчасне реагування на ризики, пов'язані з порушеннями прав учасників, недобросовісною конкуренцією або зловживаннями у сфері корпоративного управління.

Крім того, розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для вдосконалення публічного адміністрування корпоративних прав. Упровадження електронних реєстрів, автоматизованих систем контролю та аналітики сприяє підвищенню прозорості процесів, зниженню корупційних ризиків та оптимізації взаємодії між учасниками ринку та державними органами. Завдяки цьому створюються умови для оперативного реагування на зміни в корпоративних структурах, а також для покращення доступу учасників до необхідної інформації [38].

Водночас, ефективне публічне адміністрування потребує постійного вдосконалення законодавчої бази, що регулює корпоративні права, з урахуванням міжнародних стандартів та найкращих практик. Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами сприяє підвищенню інвестиційної привабливості українських підприємств і зміцнює їхні позиції на глобальному ринку. Особливу увагу слід приділяти питанням відповідальності органів управління та забезпечення балансу інтересів усіх груп учасників корпоративних відносин.

Отже, сучасні наукові підходи до розуміння корпоративних прав мають ґрунтуватися на інтеграції приватноправових та публічноправових підходів, що сприятиме адекватному відображенню реальної правової природи цих інститутів. Визнання корпоративних прав об'єктом публічного адміністрування відкриває нові перспективи для формування цілісної політики у сфері корпоративного регулювання, що сприятиме як зміцненню правового статусу учасників юридичних осіб, так і забезпеченню належного державного контролю за дотриманням публічних інтересів.

1.2. Концептуальні засади публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав

Формування ефективної системи публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав є стратегічно важливим для забезпечення стабільності правовідносин у корпоративному секторі, захисту майнових інтересів учасників господарської діяльності та інтеграції України в європейський правовий простір. У сучасних умовах трансформації державного управління, цифровізації, глобалізації та воєнного стану питання концептуалізації основ публічного адміністрування в зазначеній площині набуває особливої значущості.

Визначення змісту, меж та функціонального наповнення публічного адміністрування в сфері захисту корпоративних прав потребує аналізу наявних теоретико-методологічних підходів, нормативного регулювання, а також актуальних наукових позицій, які окреслюють природу, завдання та засоби реалізації публічного інтересу в економіко-правовому середовищі. Окреме значення в цьому процесі відіграє інституалізація взаємодії між державними установами, суб'єктами господарювання, недержавними структурами та суспільством загалом.

З огляду на складність і багатовимірність розгляду концептуальних засад публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав, доцільно виокремити кілька наукових напрямів, які створюють методологічну та прикладну основу. Зокрема, вивчення природи публічного адміністрування, його відмінності від державного управління, розуміння публічного інтересу, функціональних засад та принципів реалізації адміністративних функцій знайшли відображення в працях таких науковців, як М. М. Бліхар, І. Бінька, О. Г. Боднарчука, О. Б. Зіборєвої, Г. Ф. Боднар, О. Ю. Бобровської, О. Зозулі, О. Зозуляк та А. Сулими, Н. Р. Дамірова, Н. В. Піроженко. Учені формують загальнотеоретичне підґрунтя дослідження, висвітлюючи базові дефініції, функції, принципи, підходи до побудови інституційної моделі публічного

адміністрування, зокрема в сфері корпоративного управління. У публікаціях В. М. Омельчука, К. В. Клименко та ін., Т. А. Коляди та Н. В. Кузьменко, Н. С. Орлової, В. П. Марущака, М. М. Миколайчука особливу увагу приділено специфіці правового регулювання корпоративних прав держави, формам їх реалізації, викликам воєнного стану, реформі Фонду держмайна та оцінюванні ефективності корпоративного управління в публічному секторі. Автори розкривають проблеми відповідальності суб'єктів управління, питання публічної звітності та ризиків у сфері реалізації корпоративних прав.

В умовах цифровізації, військової загрози та реформування адміністративної системи України особливої уваги набули дослідження, пов'язані з кіберзахистом, державно-приватним партнерством, адаптацією моделей good governance, реформою публічного управління. У цьому аспекті наукове підґрунтя сформували праці С. П. Хомюка, В. О. Котлярова, Ю. В. Меха, Т. М. Заголи, К. І. Ровинської. Учені актуалізують сьогочасні виклики й зміни, що відбуваються в системі публічного адміністрування, зокрема через впровадження диджиталізації, нових публічних моделей управління, інтеграцію в європейський правовий простір та зміцнення національної економічної безпеки.

У сучасному середовищі трансформації державного управління в Україні публічне адміністрування постає як ключовий концепт, що містить багаторівневу систему реалізації публічного інтересу. Його концептуальні засади формуються з урахуванням децентралізаційних процесів, які передбачають передачу значної частини повноважень від держави до місцевого рівня, особливо господарських та управлінських функцій. Це зумовлює необхідність чіткого визначення функціонального наповнення публічного адміністрування як нормативно врегульованої діяльності, яка охоплює реалізацію законів через адміністративні рішення та публічні послуги.

Згідно з науковими позиціями, публічне адміністрування розглядають як системну діяльність публічної адміністрації, до складу якої входять не лише органи виконавчої влади, а й суб'єкти місцевого самоврядування, а також

недержавні інститути, що беруть участь у реалізації публічного інтересу. У контексті охорони корпоративних прав це потребує перегляду ролі суб'єктів публічного адміністрування, беручи до уваги їх компетенції, зокрема цільову спрямованість, завдання, предмет відання та інструменти впливу. Саме ці елементи формують основу їх владної та організаційної спроможності впливати на забезпечення корпоративної справедливості [29, с. 248].

Погоджуємося з думкою І. Бінька, який зазначає, що концептуальне осмислення публічного адміністрування як механізму реалізації прав, свобод і охоронюваних законом інтересів дає змогу розширити розуміння його природи. У сфері охорони корпоративних прав така діяльність не обмежується лише контролем або наглядом, а охоплює також функції захисту, правозастосування та гарантування правової визначеності для учасників корпоративних правовідносин [30, с. 46]. Концепцію публічного адміністрування в досліджуваній сфері розглянуто як таку, що ґрунтується на етико-правових засадах та передбачає активну, ціннісно орієнтовану участь державних і недержавних інституцій в охороні економічної свободи та правової рівноваги в корпоративному секторі.

Одним із ключових аспектів концептуалізації публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав є з'ясування змісту та ролі інструментів, якими оперують суб'єкти публічної адміністрації. Реалізуючи свої повноваження, ці суб'єкти ухвалюють управлінські рішення, що мають кардинальні юридичні наслідки і таким чином формують адміністративно-правовий інструментарій. Сучасна наукова думка пропонує перейти від традиційної категорії «форми державного управління» до ширшого поняття «інструменти діяльності публічної адміністрації», що визначає сукупність методів, форм та засобів адміністративної дії, які використовуються для регулювання публічно значущих відносин. Інструменти публічного адміністрування охоплюють нормативні акти, організаційно-розпорядчі рішення, процедури контролю, інформаційні канали, а також інституційну взаємодію між органами влади, бізнесом та громадянськістю. Такий підхід дає

змогу більш гнучко й результативно впливати на динаміку правовідносин у сфері охорони корпоративних прав, ураховуючи як правову природу, так і стратегічну мету управління [31, с. 51].

З огляду на міждисциплінарний характер тематики, що поєднує компоненти публічного управління, господарського права, інституційного розвитку та корпоративного регулювання, виникає потреба в систематизації ключових понять. На основі літературних джерел здійснено критичний аналіз і сформовано авторський варіант тлумачення базових категорій, які представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Понятійно-категоріальний апарат публічного адміністрування
в сфері охорони корпоративних прав

Поняття	Суть поняття
Публічне адміністрування	Система взаємодії інститутів державної влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства, спрямована на реалізацію публічного інтересу через управлінські функції, контроль і сервісну підтримку
Охорона корпоративних прав	Комплекс організаційно-правових, адміністративних, судових і превентивних заходів, націлених на недопущення порушень, відновлення та забезпечення законних прав учасників корпоративних відносин
Державне управління	Форма реалізації публічної влади, що ґрунтується на владних повноваженнях органів держави та гарантує реалізацію функцій держави в стратегічних сферах суспільного розвитку
Захист прав суб'єктів господарювання	Правозастосовна діяльність публічної адміністрації та судової системи, орієнтована на забезпечення, відновлення, юридичне підтвердження прав суб'єктів господарювання, зокрема в корпоративних спорах
Публічний інтерес	Сукупність узгоджених потреб і цінностей суспільства, що відображаються в політиці держави та визначають зміст і напрями діяльності публічної влади в сфері корпоративного управління

*Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури
[29; 32; 31]*

Порівняльно-дефініційний аналіз, відображений у таблиці 1.1, дає можливість зробити кілька сутнісних узагальнень: публічне адміністрування постає як ширша за змістом категорія порівняно з державним управлінням, оскільки охоплює не лише функціональне виконання владних повноважень, а й

партнерство з громадянським суспільством, сервісність, відкритість і цифровізацію процедур; концепт охорони корпоративних прав розглядають не тільки в юридичному сенсі, а як управлінську діяльність, що потребує стратегічного бачення, інституційної підтримки та превентивного підходу.

Поняття «корпоративні права» закріплено в ряді нормативно-правових актів України, що забезпечують його правове трактування в контексті господарських та управлінських відносин. Так, ст. 167 Господарського кодексу України визначала корпоративні права як сукупність прав особи, пов'язаних із її участю в статутному капіталі суб'єкта господарювання, урахуваючи право на управління, отримання прибутку та частки майна [23]. Але, з втратою чинності 28.08.2025 р. Господарського кодексу України, наразі дане поняття закріплено у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Основних концептуальних підходів до підвищення ефективності управління корпоративними правами держави» та акцентовано на можливості управління підприємством, участі в розподілі прибутку та одержанні майна в разі ліквідації [33]. Податковий кодекс України відносить корпоративні права до категорії майнових прав, які входять до активів особи та можуть бути джерелом її доходу [3]. У Законі України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 р. корпоративні права держави визнано складовою частиною державних активів [34]. Згідно із Законом України «Про Фонд державного майна України» відповідальність за реалізацію прав управління покладено на Фонд державного майна [35]. Водночас Цивільний кодекс України прямо не використовує терміна «корпоративні права», що зумовлює певну прогалину в системному правовому забезпеченні цієї категорії [2].

Сучасна наука характеризує публічне адміністрування як багатофункціональну категорію, яка охоплює кілька ключових вимірів: реалізацію публічного інтересу як спільного блага, діяльність у межах державної політики та функціонування органів публічної влади з метою досягнення загальносуспільних цілей. У демократичному суспільстві публічне адміністрування набуває рис професійної публічної служби, що фінансується з

бюджетів різного рівня та орієнтована на забезпечення прав, потреб і свобод людини, бізнесу, інститутів громадянського суспільства. Це розширює цільовий діапазон адміністрування, надаючи йому соціально-етичну глибину та політичну підзвітність.

Ми погоджуємося з думкою науковця О. Б. Зіборєва, що в сфері охорони корпоративних прав така багатомірна природа публічного адміністрування є ключовою. З одного боку, вона дає змогу органам публічної влади – як державним, так і місцевим – ефективно координувати управління корпоративними структурами, у яких держава є власником або співвласником. З іншого боку, надає можливість інтегрувати механізми державної політики в корпоративну практику, забезпечуючи баланс між прибутковістю державних активів та суспільною відповідальністю [32, с. 223].

Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах воєнного стану, коли економічні ресурси держави потребують максимально дієвого застосування. Корпоративні права держави – це інструмент реалізації її економічних інтересів, який проявляється через статус засновника, акціонера чи учасника юридичних осіб. Обсяг цих прав прямо пропорційний частці держави в статутному капіталі підприємства та містить управлінські, фінансові та контрольні повноваження. Отже, ефективне публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав повинно не лише гарантувати їх прозорість і результативність реалізації, а й забезпечити стратегічне використання в інтересах суспільства, відповідно до принципів належного врядування [36, с. 279].

В. М. Омельчук у своєму дослідженні зазначає, що в багатьох країнах управління корпоративними правами держави базується на чітко визначених правових та адміністративних механізмах і підходах, які гарантують прозорість, ефективність та підзвітність. Для України, яка проходить етап глибоких реформ та інтегрується до європейського правового простору, питання вдосконалення адміністрування в сфері охорони корпоративних прав набуває особливої актуальності [37, с. 306].

На нашу думку, охорона корпоративних прав через інститути публічного адміністрування має розглядатися як частина реалізації публічного інтересу, поєднуючи принципи ефективності, підзвітності та стратегічного управління активами держави в умовах трансформаційних викликів.

Вивчення концептуальних засад публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав потребує не лише термінологічної чіткості, а й системного теоретико-методологічного підґрунтя. Саме тому ми класифікували підходи, які дають змогу сформувавши інтегральну методологічну основу для аналізу ролі держави, інституцій, процедур, функцій та стандартів належного врядування в означеній сфері (рис. 1.1).

Проведена систематизація підходів засвідчує, що найбільш поширеними в науковому дискурсі залишаються інституційний та функціональний. Саме вони дають можливість розкрити організаційно-правову сутність публічного адміністрування й деталізувати управлінські функції державних інституцій у сфері охорони корпоративних прав. Водночас ціннісно-нормативний вектор забезпечується ціннісним, правовим та європейським інтеграційним підходами, які акцентують увагу на публічному благу, законності, прозорості, верховенстві права, дотриманні принципів *good governance* і гармонізації з *acquis communautaire*.

Системний, кібернетичний та компетентнісний підходи розширюють методологічні горизонти та дають змогу подивитися на публічне адміністрування як на динамічну, адаптивну систему управління, що потребує високого рівня фаховості, етики, а також здатності до саморегуляції та інституційної довіри. Застосування такої інтегрованої методології є ключовою передумовою побудови ефективної, легітимної та адаптивної моделі охорони корпоративних прав у сучасному державному управлінні.

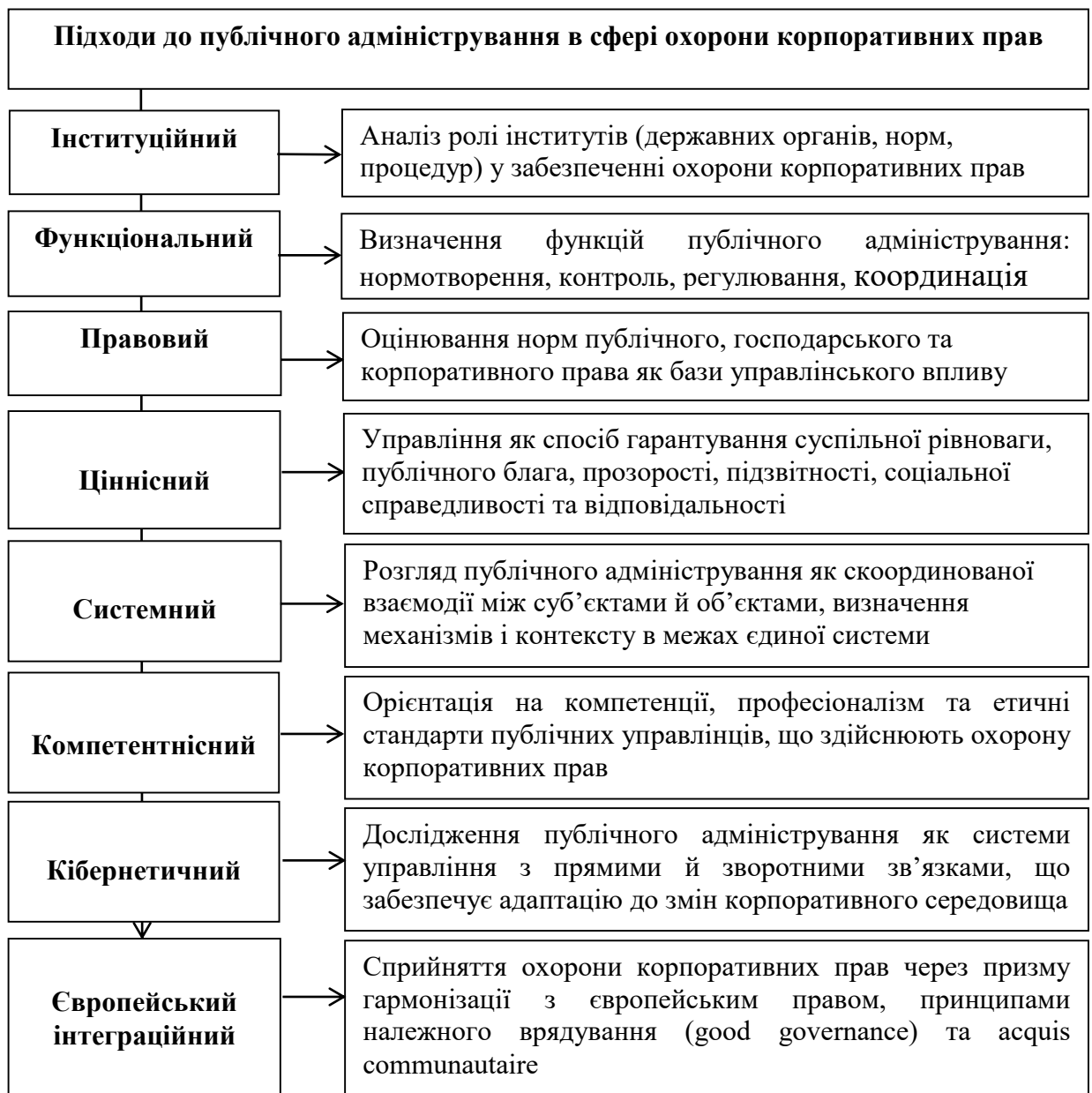


Рис. 1.1 Теоретико-методологічні підходи до публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури [29; 32; 38; 36; 37]

Науковець О. В. Зозуля стверджує, що в умовах трансформації глобальної економіки та посилення ролі держави як активного учасника ринку корпоративні права набувають особливого значення як інструмент реалізації публічної політики. Їх сутність полягає в поєднанні економічних, правових, управлінських і соціальних компонентів, що допомагає державі не лише брати участь в

управлінні стратегічно важливими підприємствами, а й спрямовувати розвиток національних галузей відповідно до пріоритетів економічної безпеки та добробуту [39, с. 92].

Ми вважаємо, що в сфері публічного адміністрування охорона таких прав передбачає наявність чітко визначених механізмів управління, інституційної відповідальності та прозорих процедур контролю, адже, корпоративні права держави є не лише формальним юридичним атрибутом, а й важелем стратегічного впливу на економічну систему країни.

Актуалізація проблем корпоративного управління в Україні зумовлена як історичними передумовами, так і трансформаційними процесами в сфері власності. Зокрема, у напрацюванні авторів Т. А. Коляди та Н. В. Кузьменко зазначено, що перерозподіл майнових прав після здобуття незалежності, а також зміна організаційно-правових форм суб'єктів господарювання стали катализаторами формування нових викликів у цій сфері. На відміну від промислово розвинених країн, де домінують великі транснаціональні корпорації з чітким розмежуванням функцій власності та управління, український корпоративний ландшафт представлений переважно акціонерними товариствами. Вони характеризуються колективною формою власності та можуть бути публічними або приватними. Їхні акціонери мають обмежену відповідальність, пропорційну своєму внеску в статутний капітал, а механізми управління часто залишаються недостатньо прозорими й уразливими до внутрішніх конфліктів [40, с. 46].

Дослідник Ю. В. Мех вказує на те, що на сьогодні публічне адміністрування корпоративних прав дедалі частіше взаємодіє зі сферою національної безпеки, особливо в межах державно-приватного партнерства. Адміністративно-правовий механізм регулювання цього напрямку охоплює систему принципів і функцій, що визначають зміст управлінської діяльності державних інституцій. Варто зауважити, що принципи, як вихідні ідеї та базові засади, мають універсальний характер і слугують методологічним підґрунтям для створення моделей публічного управління. При чому в юридичній практиці

вони є перехідною ланкою між правовими нормами та етичними стандартами, формуючи рамки діяльності публічних суб'єктів в умовах складної динаміки правовідносин [41, с. 72]. Отже, усвідомлення корпоративних прав як стратегічного інструменту публічної політики зумовлює потребу у встановленні чітких управлінських орієнтирів. Одним із ключових інструментів, що удосконалюють якість взаємодії між державою, бізнесом та суспільством, є принципи публічного адміністрування, які й окреслюють засади легітимності, довіри та ефективності управлінських рішень у цій сфері.

У цьому напрямі важливо охарактеризувати як фундаментальні (верховенство права, прозорість, підзвітність), так і адаптивні (інноваційність, субсидіарність, баланс інтересів) принципи, що забезпечують динамічну стійкість управлінської системи. Їх структуру представлено на рисунку 1.2.

Представлений на рисунку 1.2 перелік принципів відображає поєднання нормативно-правових і ціннісно-етичних засад, на яких ґрунтується система публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. Домінуючу роль у ньому відіграє верховенство права, що слугує юридичним фундаментом легітимності будь-якого управлінського впливу. Зі свого боку, прозорість, підзвітність та правова визначеність є механізмами забезпечення довіри до публічної влади та передумовами запобігання корпоративним зловживанням.

Значної уваги заслуговують сучасні управлінські принципи, зокрема: співпраця з бізнесом – як формула інституціоналізованого діалогу в межах публічно-приватного партнерства; інноваційність – як відповідь на виклики цифрової трансформації; субсидіарність – як практичний механізм децентралізації; баланс публічних і приватних інтересів – як запорука соціального компромісу в складних правовідносинах; справедливість – як системна етична вимога, що актуалізується в умовах конфліктів, криз та реформ. Урахування комплексної дії принципів дає змогу гарантувати відповідний рівень управлінської культури, правового захисту та інституційної стійкості. Особливо це важливо в період воєнного стану, реформ державної служби, судової системи

та впровадження міжнародних стандартів належного врядування (зокрема ISO 18091).

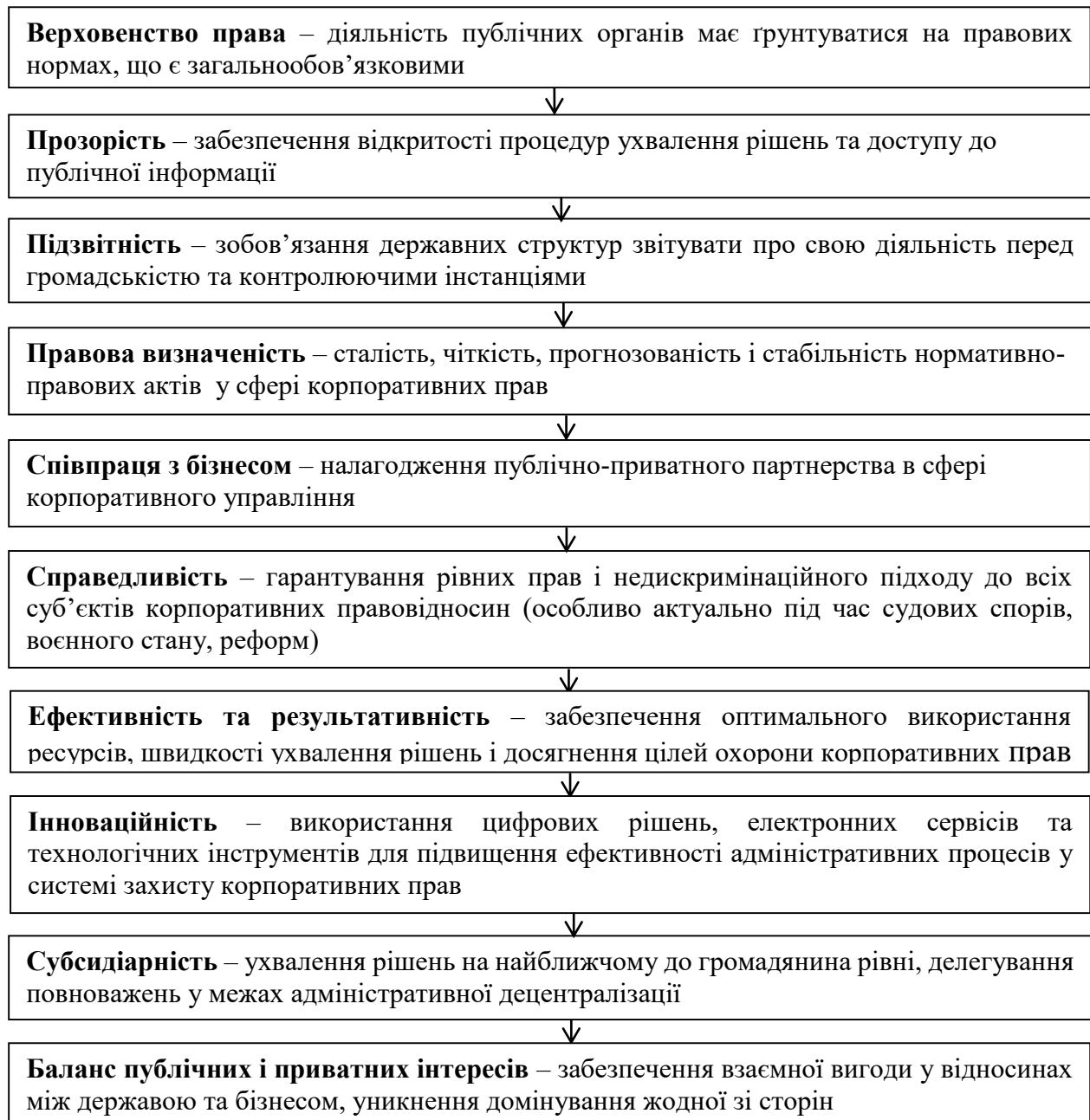


Рис. 1.2 Принципи організації та реалізації публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

[42; 41; 43]

Під час воєнного стану та посилення економічної нестабільності публічне адміністрування в сфері корпоративних прав набуває нового значення як інструмент забезпечення стійкості держави на економічному та інституційному

фронтах. Відповідно цифровізація (диджиталізація) є потужним трансформаційним чинником, що здатен одночасно оптимізувати управлінські процеси й посилити ризики. У сфері корпоративних прав цифрові інструменти можуть гарантувати прозорість, ефективний моніторинг та публічний контроль над діями суб'єктів корпоративного управління. Проте важливим викликом залишається кіберзахист. Для дієвого функціонування цифрових механізмів слід розробити нормативно-правову інфраструктуру, що містить стандарти шифрування, протоколи резервного копіювання, системи виявлення загроз і навчання персоналу [17, с. 228]. З огляду на це цифровізація корпоративних прав є критично важливим напрямом гарантування інвестиційної привабливості та стабільності інституту власності.

Ми погоджуємося з думкою К. В. Клименко, Н. М. Ухналь та О. В. Зозулі, які зазначають, що управління корпоративними правами держави є дуже вагомою передумовою стабільного функціонування державних підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Без дієвого адміністрування в цій сфері підприємства, що перебувають у державній власності, можуть зазнавати суттєвих управлінських і фінансових втрат. Така діяльність передбачає комплексний, динамічний підхід, що поєднує в собі стратегічне бачення, гнучкість, адаптивність і співпрацю між основними стейкхолдерами – державними органами, керівництвом підприємств та представниками громадянського суспільства [44, с. 42]. Водночас системність і міжінституційна взаємодія – це і є ключ до довгострокової ефективності управління державними активами у формі корпоративних прав.

У час викликів цифровізації та принципової перебудови інститутів управління на поверхню виходить низка системних проблем, що ускладнюють продуктивне адміністративно-правове забезпечення охорони корпоративних прав держави.

Зокрема, відсутність уніфікованих механізмів управління та належного контролю за діяльністю державних підприємств породжує ризики нецільового

використання активів, корупційних зловживань та зниження економічної стійкості.

Часті зміни нормативної бази створюють правову нестабільність, а дефіцит кваліфікованих управлінців та низький рівень відповідальності керівників негативно впливають на результативність управлінських рішень.

У сфері публічного адміністрування охорони корпоративних прав доцільно виокремити кілька напрямів удосконалення: запровадження інструментів системного моніторингу та визначення ефективності діяльності держпідприємств; створення єдиної стратегії розвитку корпоративного управління на рівні державної політики; уніфікація критеріїв оцінювання управлінських результатів з урахуванням економічних, соціальних та правових параметрів; інвестування в підвищення професійного рівня управлінського персоналу [45, с. 90].

Підтримуючи вищезначене, саме таке комплексне впровадження цих заходів здатне зміцнити інституційний потенціал держави, посилити контроль за корпоративними діями суб'єктів господарювання та сприяти формуванню конкурентоспроможної моделі публічного врядування в період економічних перетворень.

В умовах трансформації економіки та публічної політики особливої методологічної уваги заслуговує питання співвідношення публічного та приватного адміністрування в системі охорони корпоративних прав. Одним з ключових питань сучасного дослідження є відсутність чіткої межі між цими двома підходами. У реаліях, де набувають поширення гібридні моделі управління, зокрема державно-приватне партнерство, автономні регуляторні агенції, моделі корпоративної соціальної відповідальності, потреба в їх порівняльному аналізі стає критично актуальною [42].

Порівняльний аналіз дозволяє виявити фундаментальні концептуальні розбіжності, охарактеризувати інституційні функції кожного підходу та сформулювати основу для моделювання дієвого адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. Публічне адміністрування базується на засадах

підзвітності, законності, рівного доступу й пріоритету суспільного блага, натомість приватне орієнтоване на прибутковість, ефективність, конкурентоспроможність і саморегуляцію. Однією з методологічних складностей дослідження публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав є відсутність чіткої межі між публічними та приватними моделями управління. У зв'язку з цим виникає потреба у порівняльному аналізі зазначених моделей як за теоретичними ознаками, так і з позицій практичної реалізації.

У сучасній системі координат важливо розрізняти публічне врядування як процес формування державної політики та публічне адміністрування як механізм її реалізації. У цьому контексті, порівняння публічного та приватного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав дозволяє глибше виявити функціональні відмінності, ціннісні орієнтири та інституційні інструменти кожної моделі.

Якщо публічне врядування фокусується на створенні передбачуваного нормативного середовища, регулюванні доступу до ресурсів і захисті прав усіх учасників корпоративних відносин, то приватне відзначається високою гнучкістю, швидкістю ухвалення рішень, стратегічною автономією, але часто супроводжується низьким рівнем прозорості та концентрацією інтересів.

Сучасна парадигма публічного врядування, яка базується на формуванні публічної політики через участь багатьох зацікавлених сторін, тяжіє до інтегративних моделей, що поєднують легітимний публічний контроль із гнучкою приватною ініціативою. У свою чергу, публічне адміністрування як інструмент реалізації цієї політики, застосовує управлінські важелі, нормативно-правові засоби та адміністративні механізми.

Нині жорстке розмежування між цими підходами втрачає актуальність. Сучасна парадигма врядування тяжіє до інтегративних моделей, які окреслюють гнучке поєднання публічного контролю та приватної ініціативи. Це особливо важливо в сфері охорони корпоративних прав, де збереження балансу між законністю, ефективністю та відповідальністю є визначальним фактором

результативності. Саме тому дедалі частіше застосовують елементи стратегічного управління, бізнес-аналітики, цифрових платформ у діяльності публічної адміністрації, що є ознакою наближення до моделей good governance та адаптивного врядування [46].

Отже, синтез публічного та приватного адміністрування відкриває нові можливості для дієвого й легітимного механізму охорони корпоративних прав держави в умовах нестабільності та інституційних змін.

Сучасні глобальні виклики: військова агресія, терористичні загрози, продовольча та екологічна нестабільність – засвідчують, що гарантування національної та глобальної безпеки вже не є виключною прерогативою держави. Це завдання вимагає синергії зусиль державних інституцій, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів [43, с. 509]. Водночас зростає значення державно-приватного партнерства, особливо в безпековому секторі, де публічний інтерес охоплює не лише державні чи муніципальні потреби, а й інтереси соціальних груп і територіальних громад. Трансформація публічного адміністрування в умовах глобальної взаємозалежності орієнтує його на превенцію загроз, дипломатичне партнерство та правові механізми стабілізації [47, с. 94]. Саме тому охорона корпоративних прав, зокрема із залученням міжнародних суб'єктів, постає як частина сучасної стратегії інституційної, економічної та правової безпеки держави.

Отже, у час трансформації глобального безпекового простору та реформування державного управління в Україні концептуальні засади публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав мають будуватися на поєднанні правових інструментів, стратегічного мислення та ефективної взаємодії держави з громадянським суспільством і бізнесом. Саме така модель здатна гарантувати баланс публічних та приватних інтересів, сприяти зміцненню економічної безпеки та модернізації національного корпоративного управління.

Отже, побудова дієвої системи охорони корпоративних прав у межах публічного адміністрування неможлива без узгодження стратегічних орієнтирів,

функціонального навантаження та очікуваних результатів управлінської діяльності. Для досягнення цілісності публічної політики в означеній сфері необхідно перейти від фрагментарних реакцій на правопорушення до превентивної, комплексної, спрямованої на результат моделі врядування.

Запропонований нижче алгоритм (рис. 1.3) слугує інструментом систематизації ключових параметрів публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. Він репрезентує не лише логіку реалізації державної політики від цілі до конкретного впливу, а й функціонує як концептуальна модель, що може бути адаптована до різних рівнів управлінської взаємодії: національного, регіонального, галузевого. Його структура базується на взаємозв'язку стратегічної мети, ключових завдань, управлінських функцій та очікуваних результатів, що дає змогу осмислити публічне адміністрування не як сукупність механічних дій, а як системну діяльність, орієнтовану на суспільну цінність.

Проведений аналіз моделі на рис. 1.3 свідчив, що сучасне публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав повинно ґрунтуватися на принципах попередження, цільової ефективності та інституційної взаємодії. Перехід від реактивного до проактивного врядування передбачає розширення функцій публічної адміністрації від регуляторної та контрольної до координаційної, інформаційної та партнерської.

Змістовне наповнення алгоритму свідчить про усвідомлення того, що охорона корпоративних прав – це не лише про юридичний захист, а й про створення інституційних умов для дієвого функціонування корпоративного сектору. Такий підхід дає можливість уникнути надмірної юридизації управлінських процесів і забезпечити баланс між формальними регламентами та реальною економічною динамікою. Особливої уваги заслуговує інтеграція функцій з очікуваними результатами, що дає змогу оцінювати ефективність публічного адміністрування не за процедурою, а за впливом. Це відповідає сучасним стандартам належного урядування, зокрема принципам результативності, відкритості, залучення та дотримання правової визначеності.

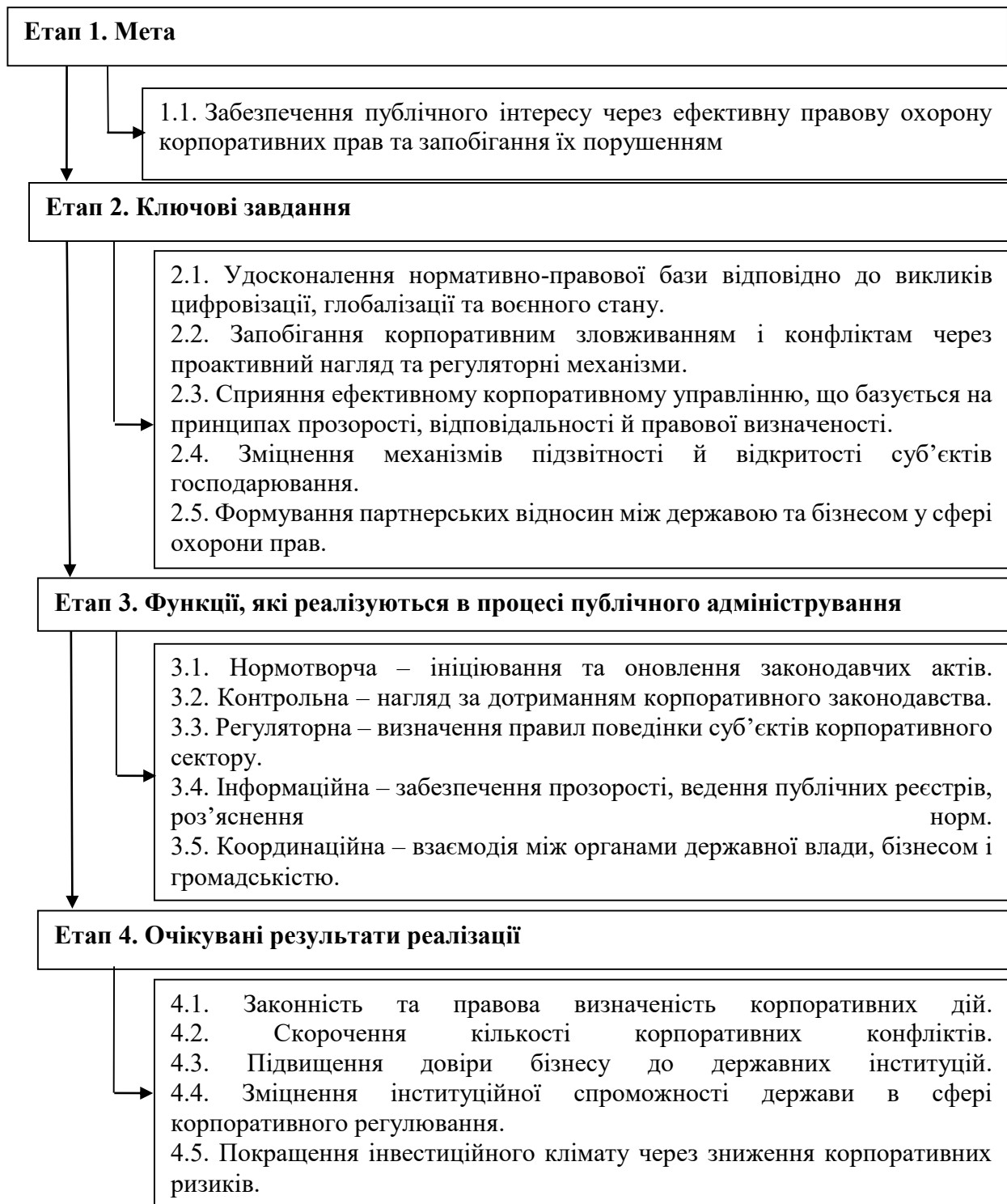


Рис. 1.3 Концептуальна модель реалізації публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав

Джерело: власна розробка автора

У результаті опрацювання наукової літератури, нормативно-правової бази, фундаментальних положень та прикладних аспектів публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав сформовано цілісну, методологічно вивірену концептуальну його основу. Отримані результати дають змогу зробити такі науково обґрунтовані висновки: встановлено, що публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав є багатокомпонентним феноменом, який охоплює нормативно-правові, управлінські, інституційні та ціннісні аспекти. Чітке окреслення категоріального апарату, зокрема понять «публічне адміністрування», «охорона корпоративних прав», «державне управління», «захист прав суб'єктів господарювання», «публічний інтерес», забезпечує концептуальну цілісність і термінологічну узгодженість цього дослідження. Представлена система підходів не тільки відображає науковий плюралізм, а й створює основу для формування авторського бачення інтегральної моделі публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. Їх комплексне поєднання дає змогу врахувати як стратегічні (ціннісні, правові, євроінтеграційні), так і оперативні (функціональні, регуляторні, адаптивні) компоненти управління.

Окреслено принципи організації та реалізації публічного адміністрування в означеній сфері, серед яких ключовими є верховенство права, прозорість, підзвітність, правова визначеність, інноваційність та баланс інтересів. Водночас акцентовано на методах адміністративно-правового, стратегічного, інформаційно-аналітичного та партнерського характеру, які відіграють ключову роль у побудові дієвого управлінського середовища. Ідентифіковано актуальні виклики та ризики, що впливають на ефективність публічного адміністрування в досліджуваній царині: цифрова трансформація, воєнний стан, нестабільність нормативного регулювання, фрагментованість управлінських рішень та обмежений доступ до відкритих даних. Ці фактори зумовлюють потребу у створенні гнучких, адаптивних управлінських механізмів, орієнтованих на забезпечення стійкості та легітимності публічного врядування.

На основі систематизації функціонального змісту публічного адміністрування обґрунтовано провідну роль таких функцій, як контрольна, регуляторна, координаційна та інформаційно-комунікативна. Їх реалізація здійснюється на тлі зростаючого суспільного запиту на прозорість, законність та результативність дій органів влади з урахуванням особливостей трансформаційної економіки України. Також запропоновано авторську концептуальну модель реалізації публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав, яка слугує методологічним вектором у стратегічному переосмисленні ролі держави в системі корпоративного управління в умовах цифрової трансформації, поствоєнного відновлення та євроінтеграції.

Отже, концептуальні засади публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав є динамічними, мультидисциплінарними та чутливими до зовнішніх викликів. Їх ефективне оновлення потребує системної рефлексії щодо трансформацій у моделі публічного управління, змін у структурі корпоративної власності, а також гармонізації з європейськими стандартами належного врядування.

1.3. Система суб'єктів публічного адміністрування охороною корпоративних прав в Україні

У період воєнного стану та підвищених ризиків втрати корпоративних прав стратегічно важливих підприємств постає потреба у чіткій ідентифікації органів та інституцій, які несуть відповідальність за формування та реалізацію державної політики у сфері збереження та охорони корпоративних активів. Це вимагає наукового обґрунтування системи відповідних суб'єктів публічного адміністрування.

Розуміння держави як суб'єкта, що здійснює вплив на економіку, повною мірою неможливе без з'ясування ролі, яку відіграє управління у виникненні держави разом з економікою. Основними завданнями державного регулювання є: визначення економічної стратегії країни; господарчо-організаційна робота з

розвитку суспільного виробництва; забезпечення гармонії економічних інтересів соціальних груп суспільства; врахування і використання на практиці дії об'єктивних економічних законів; визначення обсягів, темпів зростання і структури виробництва в основних галузях національного господарства; підтримка перспективних галузей національного господарства; забезпечення неухильного підвищення добробуту народного господарства країни; стимулювання розвитку науки і техніки; організація фінансової системи та грошового обігу; планомірна підготовка та перепідготовка кваліфікованих працівників; організація міжнародної економічної співпраці [48, с. 68].

Корпоративні права є наріжним каменем сучасної економіки, адже вони формують фундамент для функціонування підприємств, залучення інвестицій та розвитку ринкових відносин. Ефективний захист цих прав є критично важливим для забезпечення стабільності бізнес-середовища та довіри інвесторів. В Україні, як і в будь-якій державі з розвиненою правовою системою, охорона корпоративних прав покладається не лише на приватні механізми, а й на систему суб'єктів публічного адміністрування.

Як зазначає дослідниця О.Бобровська «Корпоративні відносини виникають між учасниками, засновниками, акціонерами та іншими зацікавленими інституціями стосовно формування і дотримання корпоративних прав, які являють собою сукупність правовідносин, що належать одній особі чи колективу суб'єктів господарювання, які обирають корпоративний спосіб управління. Також, авторка опираючись на джерела вказує, що саме «ключову роль у формуванні корпоративізованих суб'єктів господарювання відіграють корпоративні відносини і корпоративні права» [49].

У науковій літературі простежується тенденція до диференціації понять «суб'єкт публічного адміністрування» та «суб'єкти публічної адміністрації», що відображає необхідність чіткого розмежування функціонального та інституційного аспектів публічного управління. Так, у працях В. Бевзенка, О. Кузьменка, В. Галунька, Ю. Фролова, Р. Свистовича, В. Терещука та інших

науковців підкреслюється, що ці категорії не є тотожними, а мають різну правову природу, цільове призначення та сферу застосування.

В. В. Терещук [50], Ю. М. Фролов [51] та В. М. Галуцько [52] під суб'єктом публічного адміністрування розуміють фізичну або юридичну особу, яка відповідно до закону наділена владними повноваженнями у сфері адміністративно-правових відносин і здійснює конкретні дії з управлінського впливу на суспільні процеси. Зазвичай ідеться про посадових осіб державних органів, які приймають адміністративні акти, контролюють дотримання публічних вимог, надають адміністративні послуги, забезпечують виконання рішень тощо.

Натомість суб'єкти публічної адміністрації охоплюють ширше коло — це органи, установи, організації та інші інституції, які структурно входять до системи публічного адміністрування та виконують функції реалізації публічної влади. Саме цю інституціональну складову розкривають у своїх працях В. Авер'янов [53], О. Скакун [54], О. Г. Стрельченко, І. Бухтіярова [55], Р. Свистович [56]. До цієї категорії відносяться не лише класичні органи виконавчої влади або місцевого самоврядування, а й так звані атипові суб'єкти, наприклад, державні та комунальні підприємства, що виконують окремі владні повноваження, нотаріуси, професійні самоврядні органи, акредитовані суб'єкти надання адміністративних послуг тощо.

З метою кращого розуміння особливостей правового статусу та функціонального навантаження окремих категорій у сфері державного управління, доцільно здійснити порівняльний аналіз понять «суб'єкт публічного адміністрування» та «суб'єкти публічної адміністрації» (Таб. 1.2.).

Наукова необхідність дослідження поняття «суб'єкти публічного адміністрування охороною корпоративних прав» зумовлена актуальними правовими та управлінськими викликами, що постають перед Україною на сучасному етапі її розвитку, зокрема в контексті забезпечення національної безпеки та економічної стійкості. В українській науковій літературі досі відсутнє чітке та системне бачення складу і функціональних особливостей суб'єктів

публічного адміністрування, які здійснюють охорону корпоративних прав. Це призводить до існування прогалін як у теоретичному обґрунтуванні, так і у практичній реалізації державної політики в даній сфері, адже аналіз суб'єктного складу здебільшого обмежується загальними положеннями господарського та корпоративного права.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз між «суб'єкт публічного адміністрування» та «суб'єкти публічної адміністрації»

Ознака	Суб'єкт публічного адміністрування	Суб'єкти публічної адміністрації
Форма	Індивідуальна або корпоративна особа	Орган, установа, організація, інституція
Змістовна характеристика	Реалізує публічно-владні повноваження шляхом конкретних управлінських дій	Носій адміністративно-правового статусу в системі публічного управління
Напрямок діяльності	Виконання публічних функцій, надання адміністративних послуг	Системне забезпечення публічного порядку, організація управлінського процесу
Приклади	Державний реєстратор, інспектор, посадова особа	Міністерство юстиції, виконавчий комітет, ЦНАП, антирейдерська комісія
Підстава для повноважень	Закон, підзаконний акт, делеговані повноваження	Закон, статут, положення, адміністративний договір

Джерело: власна розробка автора

Проте перш ніж окреслювати систему відповідних суб'єктів, важливо проаналізувати ключові поняття, які формують цілісне уявлення про суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні.

Так, заслуговує на увагу визначення поняття «суб'єкт публічного адміністрування», запропоноване О. В. Сукмановою. На її думку, суб'єктом публічного адміністрування є особа, яка наділена владними повноваженнями, в межах яких здійснює публічне адміністрування (проводить виконавчо-розпорядчу діяльність на надає адміністративні послуги) в певній галузі, може самостійно бути суб'єктом відповідальності та, відповідно виступає учасником адміністративно-правових відносин», також дає доцільне визначення терміну «система суб'єктів публічного адміністрування охорони права власності в Україні», загалом авторка вважає, що «це цілісна, взаємозалежна, ієрархічно

побудована сукупність суб'єктів, які відповідно до призначення та в межах повноважень здійснюють публічне адміністрування охорони права власності з метою реалізації власних завдань і функцій у площині охорони права власності [57].

Сучасний дослідник В. Терещук зазначає, що «суб'єкти публічного адміністрування виступають як суб'єкти адміністративного права, які здійснюють публічне адміністрування та мають статус цих суб'єктів». У цьому контексті автор визначає поняття «публічне адміністрування», яке повинно розумітись як виконання публічних функцій в інтересах держави та суспільства: 1) суб'єктами публічної адміністрації, структуру системи яких доцільно розуміти в широкому контексті (органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, атипові суб'єкти, що мають повноцінний статус суб'єктів публічної адміністрації); 2) суб'єктами, які виконують окремі функції суб'єктів публічної адміністрації [50].

У статті О. Г. Стрельченка, І. Г. Бухтіярової та О. А. Бухтіярова здійснено комплексний теоретико-правовий аналіз суб'єктів публічного адміністрування, який має безпосереднє значення для осмислення і вдосконалення механізмів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав. Автори підкреслюють, що у сучасних умовах трансформації українського суспільства в напрямі європейської інтеграції, актуалізується необхідність системного переосмислення ролі, статусу та функцій суб'єктів публічної адміністрації, які здійснюють управлінську діяльність у публічному інтересі. Такий підхід є принципово важливим для забезпечення ефективної охорони корпоративних прав як складової національної економічної безпеки та правопорядку [55].

На підставі аналізу наукових підходів, зокрема досліджень О. В. Сукманової та В. Терещука, суб'єкт публічного адміністрування доцільно визначати як уповноважений відповідно до закону орган, посадову чи іншу особу, яка на постійній або делегованій основі здійснює виконавчо-розпорядчу діяльність, реалізує публічні функції та/або надає адміністративні послуги в інтересах держави й суспільства, є учасником адміністративно-правових

відносин та несе відповідальність за прийнятті рішення в межах наданих повноважень. Дане визначення враховує ієрархічну побудову системи публічного адміністрування, наявність владних повноважень у відповідного суб'єкта, його функціональну спрямованість на досягнення публічних цілей, а також ширший підхід до розуміння суб'єктного складу публічної адміністрації, який включає не лише класичні органи виконавчої влади чи місцевого самоврядування, а й атипові суб'єкти, що наділені публічно-владними функціями у визначених сферах [57].

Поняття «атипові суб'єкти публічного адміністрування» використовується для позначення таких учасників адміністративно-правових відносин, які не є класичними органами виконавчої влади чи органами місцевого самоврядування, однак наділені публічно-владними повноваженнями і здійснюють управлінські функції у публічній сфері [58].

Так, дослідник В. Терещук зазначає, що «атипові суб'єкти публічного адміністрування», які за своєю юридичною природою не є носіями владних повноважень, але набувають статусу суб'єкта публічного адміністрування відповідно до закону (чи адміністративного договору) у межах отриманих повноважень. До таких суб'єктів, зокрема, можуть належати державні та комунальні установи, підприємства та організації, що виконують делеговані публічні функції; недержавні організації, які за спеціальним законом або на підставі договору наділені окремими адміністративними повноваженнями; професійні самоврядні організації (наприклад, ради адвокатів або медичні асоціації); а також інші інститути, діяльність яких прямо або опосередковано спрямована на реалізацію публічних завдань [50]. Визначальною ознакою таких суб'єктів є не їх організаційно-правовий статус, а функціональний аспект їх діяльності, тобто спроможність здійснювати публічне адміністрування, приймати владні рішення або впливати на прийняття таких рішень у межах визначених законом повноважень. У сучасних умовах децентралізації, розвитку державно-приватного партнерства та залучення громадськості до управління публічними справами, значення атипових суб'єктів у системі публічного

адміністрування постійно зростає, що потребує належного теоретико-правового осмислення та нормативного врегулювання [50].

Зокрема, О. Г. Стрельченко, І. Г. Бухтіярова, О. А. Бухтіяров акцентували увагу на розширеному тлумаченні суб'єктного складу публічного адміністрування. Зокрема, автори відзначають, що окрім традиційних суб'єктів – органів виконавчої влади та місцевого самоврядування – до публічного адміністрування можуть бути залучені й так звані атипові суб'єкти, які формально не є органами публічної влади, проте здійснюють управлінські функції в публічному інтересі. Такий підхід дозволяє включити до системи суб'єктів охорони корпоративних прав не лише державні, а й змішані та приватні утворення, задіяні у забезпеченні законності у сфері корпоративних правовідносин [55].

Особливу увагу маємо зацентувати на доктринальній невизначеності терміна «публічна адміністрація» в українському законодавстві. Водночас у науковій площині автори наполягають на необхідності розмежування понять «державне управління», «державна адміністрація» та «публічне адміністрування», обґрунтовуючи самостійність останнього як категорії, що інтегрує діяльність як державних, так і недержавних суб'єктів у реалізації публічних функцій. З огляду на це, публічне адміністрування охорони корпоративних прав постає як комплексна діяльність, що включає не лише застосування адміністративно-правових засобів, а й інституційну взаємодію різнорівневих суб'єктів, об'єднаних спільною метою – забезпечення правового захисту та стабільності корпоративного середовища.

Таким чином, положення про наявність широкого кола уповноважених суб'єктів адміністративно-правових відносин, що реалізують публічно-владні повноваження відповідно до закону, мають безпосереднє прикладне значення для формування системи охорони корпоративних прав. Це дозволяє структурувати суб'єктів публічного адміністрування в цій сфері за критеріями організаційно-правового статусу, функціонального призначення, джерел повноважень і рівня залучення до публічного інтересу, що, у свою чергу, сприяє

підвищенню ефективності державної політики у сфері захисту корпоративних прав в умовах європейської правової інтеграції.

Нами вище зазначалося, що система суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні охоплює сукупність державних та муніципальних органів, уповноважених забезпечувати належне функціонування механізмів захисту прав учасників корпоративних відносин, насамперед акціонерів, учасників господарських товариств, держави як власника, а також інших заінтересованих сторін, але для забезпечення цілісності державної політики щодо управління корпоративними активами, особливо в умовах правового режиму воєнного стану, вкрай важливо визначити та належним чином структурувати систему суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні.

Спираючись на дослідження В. Терещука [50] та І. Глобенка [58], поділяємо думку про те, що систему суб'єктів, сформовану за організаційно-правовими та функціональними критеріями, доцільно класифікувати на типові та атипові суб'єкти публічного адміністрування.

Виходячи з наведеного, вважаємо, що центральним суб'єктом у системі типових суб'єктів публічного адміністрування виступає Фонд державного майна України, який реалізує державну політику у сфері приватизації, оренди, використання та відчуження державного майна, управління об'єктами державної власності, у тому числі корпоративними правами держави щодо об'єктів державної власності, що належать до сфери його управління, а також у сфері державного регулювання оцінки майна, майнових прав та професійної оціночної діяльності [35].

Наступним типовим суб'єктом у системі публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав в Україні є Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України (далі – НКЦПФР), яка виконує регуляторну функцію щодо ринку корпоративних прав: розробляє нормативні акти, встановлює вимоги до розкриття інформації, здійснює моніторинг дій емітентів цінних паперів, регулює діяльність фондових бірж, реєстраторів та депозитарних

установ. Її діяльність забезпечує прозорість корпоративного управління та запобігає маніпуляціям на ринку.

Згідно Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку №1063/2011 від 23.11.2011 року НКЦПФР є державним колегіальним органом, підпорядкованим Президенту України та підзвітним Верховній Раді України. Структура НКЦПФР складається з: Комісії як колегіального органу та її офісу» [59].

Основною формою роботи Комісії є засідання. НКЦПФР у межах своїх повноважень, визначених законодавством, здійснює державне регулювання та нагляд за діяльністю на ринках капіталу та організованих товарних ринках, та забезпечує умови для їхнього належного та ефективного функціонування.

Метою діяльності НКЦПФР є забезпечення грошовим капіталом потреб економіки країни, шляхом створення механізму акумулювання, розподілу та перерозподілу інвестиційних ресурсів, а також створення умов для становлення потужних внутрішніх інвесторів та забезпечення захисту їхніх прав.

У своїй діяльності Комісія керується Конституцією та Законами України, постановами Верховної Ради, указами і розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, міжнародними договорами України, а також здійснює розробку, схвалення та затвердження нормативно-правових актів відповідно до профільного законодавства України. Так, згідно ст. 2 Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» завдання Комісії щодо державного регулювання та нагляду полягає у забезпеченні: розвитку ринків капіталу та організованих товарних ринків, їх справедливості, прозорості та ефективності; захисту прав та інтересів інвесторів; зменшення системних ризиків для функціонування ринків капіталу [60].

У 2024 році набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках» та внесено поправки, зокрема, у статті 5 відповідного закону

зазначено, що «З метою забезпечення державного регулювання та нагляду Комісія створює комплексну інформаційно-комунікаційну систему як інтегровану систему, складові (підсистеми) якої забезпечують, зокрема, здійснення Комісією нагляду за діяльністю учасників ринків капіталу та професійних учасників організованих товарних ринків, вжиття заходів реагування, надання Комісією фізичним та юридичним особам послуг (у тому числі електронних), пов'язаних із здійсненням державного регулювання та нагляду, а також здійснення розкриття інформації учасниками ринків капіталу та професійними учасниками організованих товарних ринків» [61].

З 2024 року в рамках оновлення профільного законодавства НКЦПФР проходить процес реструктуризації, спрямований на адаптацію до нових вимог, які набудуть чинності у 2026 році. Передбачається удосконалення системи нагляду за ринками капіталу та організованими товарними ринками відповідно до принципів Міжнародної організації комісій з цінних паперів (International Organisation of Securities Commissions, IOSCO). Вводяться нові механізми для запобігання маніпуляціям, торгівлі з використанням інсайдерської інформації, несанкціонованого використання інсайдерської інформації та інших зловживань на ринках капіталу та організованих товарних ринках. Забороняються фінансові піраміди та посилюється боротьба з їхньою організацією через розширені функції розслідувань НКЦПФР [62].

Як зазначають дослідники О.Ю. Бобровська та П.В. Фролов, що «у 2014 році була започаткована реформа корпоративного управління державними підприємствами, але вона і досі не дала ефективних результатів. У Законі України «Про акціонерні товариства» виокремлені два типи акціонерних товариств – публічні (раніше відкрите акціонерне товариство) та приватні (раніше закриті акціонерні товариства), здійснені певні уточнення змісту понять «корпоративні права», «статутний капітал», передумов їх створення та інших інституційних засад, які б зробили більш прозорими і зрозумілими нормативно-законодавчі, економічні й соціальні умови створення і функціонування процесів

розвитку корпоративної форми господарювання в державному секторі економіки України» [8].

Також, у березні 2020 р. в Україні Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку був прийнятий Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги та рекомендації, який «покликаний стандартизувати практику корпоративного управління. Запропоновані заходи повинні охоплювати: визначення цілей і прав акціонерів, роль зацікавлених сторін, обов'язки і права членів наглядових рад, стосунки з правлінням, розкриття інформації та прозорість системи внутрішнього контролю, етичні стандарти й оцінювання якості цього виду управління» [63].

Поточний розвиток технологій та ринків в Україні та світі мав своїм наслідком створення нових об'єктів цивільних прав, що існують виключно у цифровій (нематеріальній) формі, фактично перебувають у цивільному обігу та істотним чином впливають на суспільно-економічні відносини, формуючи особливий та новий ринок. Необхідним елементом нової економічної парадигми будь-якої держави стає розвинений ринок віртуальних активів. В Україні він фактично вже є сформованим та існує протягом приблизно п'яти років, але знаходиться повністю поза межами правового поля держави [64].

Віртуальними активами є сукупність даних в електронній формі, які мають вартість. Від реальних грошей вони відрізняються тим, що не випускаються центральними банками. Найвідомішим видом віртуального активу на сьогодні є крипто валюта – різновид цифрової валюти, емісія та облік якої виконується децентралізованою платіжною системою повністю в автоматичному режимі [65].

Так, НКЦПФР було заплановано законодавчо визнати криптовалюти фінансовим активом та дозволити інвестувати і використовувати ці фінансові інструменти, створити умови для економічного розвитку цієї діяльності, запровадити податкові умови, наглядові функції тощо. На засіданні Ради з фінансової стабільності у 2018 році була підтримана представлена НКЦПФР концепція регулювання операцій з криптовалютою, яка мала на меті

забезпечення якості змін, які потрібно буде ввести до законодавства задля розвитку цього сектору.

Даною концепцією регулювання операцій з криптовалютою визначено НКЦПФР головним регулятором на ринку криптовалют і закріплено за нею ліцензування криптобірж і криптообмінників. Передбачено, що НКЦПФР в рамках регулювання операцій з криптовалютою буде класифікувати і визначати маркери як фінансові інструменти, регулювати обмін і купівлю-продаж криптовалют через криптообмінники, а також процедури розміщення токенів. Водночас, згідно з концепцією, Державній службі фінансового моніторингу відводиться функція здійснення фінансового моніторингу і контролю за криптобіржами, а Міністерству фінансів і Державній фіскальній службі – за сплатою податків від операцій з крипто валютою» [66].

Значну роль у формуванні сприятливого корпоративного середовища виконує Антимонопольний комітет України, який забезпечує дотримання конкурентного законодавства та запобігає зловживанням монопольним становищем, зокрема у сфері придбання корпоративних прав через злиття і поглинання. Згідно Закону України «Про Антимонопольний комітет України» антимонопольний комітет України є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності та у сфері публічних закупівель [67]. Основним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики в частині:

- 1) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції;

- 2) контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції під час регулювання цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій;

- 3) сприяння розвитку добросовісної конкуренції;
- 4) методичного забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- 5) здійснення контролю щодо створення конкурентного середовища та захисту конкуренції у сфері публічних закупівель;
- 6) проведення моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання та здійснення контролю за допустимістю такої допомоги для конкуренції [67].

Також, цікавим є класифікація суб'єктів місцевого рівня Я. І. Маслової, зокрема, авторка до суб'єктів муніципального (місцевого) рівня відносить:

- 1) місцеві органи виконавчої влади – місцеві державні адміністрації та територіальні органи центрального органу виконавчої влади, які структурно не належать до місцевих державних адміністрацій;
- 2) органи місцевого самоврядування;
- 3) інші суб'єкти, яких наділено різними за змістом і обсягом адміністративними повноваженнями – військові адміністрації та військово-цивільні адміністрації. До системи місцевих органів виконавчої влади належатимуть: 1) обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації; 2) місцеві (територіальні) органи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, серед яких виокремлюють органи двох типів: а) органи, що підпорядковані центральним органам виконавчої влади; б) органи, що підпорядковані головам відповідних місцевих державних адміністрацій [68].

На нашу думку, такі твердження є актуальними, адже державні органи влади та органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у публічному адмініструванні охороною корпоративних прав, зокрема, здійснюючи відповідні та повноваження, керуючись відповідним законодавством.

Згідно ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» система місцевого самоврядування охоплює такі суб'єкти публічного адміністрування, як:

- а) територіальна громада;
- б) сільська, селищна, міська рада;
- в) сільський, селищний, міський голова;
- г) виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- г) районні й обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- д) органи самоорганізації населення [69].

У містах з районним поділом за рішенням територіальної громади міста або міської ради відповідно до цього Закону можуть утворюватися районні в місті ради. Районні в містах ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету [69].

Заслуговує на увагу твердження дослідниці Я. І. Маслової, яка вважає, що «З моменту впровадження в Україні правового режиму воєнного стану, перелік суб'єктів, яких наділено різними за змістом і обсягом адміністративними повноваженнями змінився через його доповнення новоствореними суб'єктами для забезпечення цілей відвернення загрози та забезпечення національної безпеки шляхом надання відповідним органам державної влади, яких наділено виключними повноваженнями на певній території – військовими адміністраціями. Виокремлення суб'єктів публічної адміністрації муніципального (місцевого) рівня пов'язано з тим, що їх об'єднуватиме визначена територія, у межах якої будуть реалізованими владно-розпорядчі повноваження та мета діяльності – забезпечення муніципального інтересу конкретної територіальної громади, що є різновидом публічного інтересу [68].

Додатково, важливими суб'єктами є органи юстиції, які реєструють зміни в установчих документах юридичних осіб, контролюють їх відповідність нормам законодавства, а також державні реєстратори, діяльність яких безпосередньо

впливає на правомірність змін складу учасників корпоративних правовідносин. На сьогодні, центральним органом юстиції є Міністерство юстиції України.

Так, згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України», міністерство юстиції є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну правову політику, державну політику з питань банкрутства та державну політику у сфері запобігання неплатоспроможності боржників, у сфері нотаріату, організації примусового виконання рішень судів та інших органів (посадових осіб), державної реєстрації актів цивільного стану, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, державної реєстрації обтяжень рухомого майна, державної реєстрації юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, фізичних осіб – підприємців та відокремлених підрозділів юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави, реєстрації статуту територіальної громади м. Києва, реєстрації статутів Національної академії наук та національних галузевих академій наук та інше» [70].

До суб'єктів публічного адміністрування варто віднести державних реєстраторів, адже згідно ст. 10 Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», у якій зазначено, що «державний реєстратор – це посадова особа, яка відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим Міністерством юстиції України, та має доступ до Державного реєстру прав. Перелік адміністративних послуг, які надає реєстратор досить широкий, найпопулярніші з них – це реєстрація права власності, реєстрація інших речових прав (оренда, постійне користування, емфітевзис, та ін.), та надання інформації з державної реєстрації прав» [71].

Після розв'язання 24 лютого 2022 року Російською Федерацією повномасштабної агресивної війни проти України та українського народу, в

Україні вперше за часи своєї незалежності, було введено правовий режим воєнного стану [72]. На територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації [72, п.1 ст. 4].

На думку, дослідника Р. Стефанчишина «військові адміністрації виконують публічні функції, що в тому числі ті, що мають виконавчо-розпорядчий характер та реалізуються через відповідні повноваження щодо реалізації заходів правового режиму воєнного стану та виконання функцій органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій на місцях. Загальним предметом відання військових адміністрацій вважати організаційно-управлінське забезпечення здійснення правового режиму воєнного стану у державі» [73].

До групи атипових суб'єктів публічного адміністрування належать інституції, які, не маючи статусу класичних органів державної влади, відіграють важливу роль у захисті корпоративних прав, виконуючи окремі владні або регуляторні функції. Їхня характеристика базується на виконуваних функціях, а не на організаційно-правовій структурі.

Дослідник В. Терещук до цієї групи відносить «установи (заклади) публічного права, зокрема: наукові, науково-дослідні установи; освітні, освітньо-виховні установи; установи соціальної реабілітації; лікувально-профілактичні установи; освітньо-художні заклади; архівні установи; військові частини, з'єднання, військові комісаріати, військові навчальні центри, військові бази; установи виконання покарань тощо та фонди публічного права, зокрема: а) Фонд соціального страхування України; б) Фонд соціального захисту інвалідів; в) Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття» [50].

До групи атипових суб'єктів дослідник О. Константинов відносить нетипові адміністративні утворення, тобто адміністративні утворення, які за своєю правовою природою не є носіями влади, набувають статусу адміністративних утворень в межах наданих їм повноважень і відповідно до закону (або адміністративних угод) [74, с.35].

На нашу думку, до атипових суб'єктів варто віднести нотаріуси як спеціальні суб'єкти під час реєстраційних дій у сфері корпоративних прав. Так, відповідно до ст. 3 Закону України «Про нотаріат», у якій зазначено, що «нотаріус – це уповноважена державою фізична особа, яка здійснює нотаріальну діяльність у державній нотаріальній конторі, державному нотаріальному архіві або незалежну професійну нотаріальну діяльність, зокрема посвідчує права, а також факти, що мають юридичне значення, та вчиняє інші нотаріальні дії, передбачені законом, з метою надання їм юридичної вірогідності» [75].

Таким чином, нотаріуси є важливим елементом системи публічного адміністрування, особливо у сфері гарантування законності та захисту корпоративних прав. Їхня діяльність є яскравим прикладом того, як фізичні особи можуть бути наділені публічно-правовими функціями для забезпечення правопорядку та стабільності у суспільстві.

На сьогодні, судова влада не входить до системи суб'єктів публічного адміністрування, але відіграє суттєву роль у забезпеченні охорони корпоративних прав виконує, передусім господарські суди, які розглядають корпоративні спори, зокрема щодо неправомірного відчуження акцій, незаконного виключення учасників товариства, порушення прав на управління або отримання дивідендів.

Господарські суди здійснюють свою діяльність та діють на підставі чинного законодавства України, зокрема, їх діяльність регламентують такі нормативно-правові документи, як: Конституція України, Закон України «Про судоустрій і статус суддів», Господарський процесуальний кодекс України та інші нормативно-правові акти та міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Так, згідно ст. 2 Господарського процесуального кодексу України завданням господарського судочинства є «справедливе, неупереджене та своєчасне вирішення судом спорів, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності, та розгляд інших справ, віднесених до юрисдикції господарського суду, з метою ефективного захисту порушених, невизнаних або оспорюваних прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, держави» [76].

Так, у ст. 20 Господарського процесуального кодексу України зазначено, що «Господарські суди розглядають справи у спорах, що виникають у зв'язку із здійсненням господарської діяльності (крім справ, передбачених частиною другою цієї статті), та інші справи у визначених законом випадках, зокрема:

1) справи у спорах, що виникають при укладанні, зміні, розірванні і виконанні правочинів у господарській діяльності, крім правочинів, стороною яких є фізична особа, яка не є підприємцем, а також у спорах щодо правочинів, укладених для забезпечення виконання зобов'язання, сторонами якого є юридичні особи та (або) фізичні особи - підприємці;

2) справи у спорах щодо приватизації майна, крім спорів про приватизацію державного житлового фонду, та справи у спорах щодо продажу пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків;

3) справи у спорах, що виникають з корпоративних відносин, в тому числі у спорах між учасниками (засновниками, акціонерами, членами) юридичної особи або між юридичною особою та її учасником (засновником, акціонером, членом), у тому числі учасником, який вибув, пов'язані зі створенням, діяльністю, управлінням або припиненням діяльності такої юридичної особи, крім трудових спорів;

4) справи у спорах, що виникають з правочинів щодо акцій, часток, паїв, інших корпоративних прав в юридичній особі, крім правочинів у сімейних та спадкових правовідносинах;

5) справи у спорах щодо фінансових інструментів, зокрема щодо цінних паперів, в тому числі пов'язані з правами на цінні папери та правами, що виникають з них, емісією, розміщенням, обігом та погашенням цінних паперів,

обліком прав на цінні папери, зобов'язаннями за цінними паперами, крім боргових цінних паперів, власником яких є фізична особа, яка не є підприємцем, та векселів, що використовуються у податкових та митних правовідносинах;

б) справи у спорах щодо права власності чи іншого речового права на майно (рухоме та нерухоме, в тому числі землю), реєстрації або обліку прав на майно, яке (права на яке) є предметом спору, визнання недійсними актів, що порушують такі права, крім спорів, стороною яких є фізична особа, яка не є підприємцем, та спорів щодо вилучення майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності, а також справи у спорах щодо майна, що є предметом забезпечення виконання зобов'язання, сторонами якого є юридичні особи та (або) фізичні особи - підприємці;

7) справи у спорах, що виникають з відносин, пов'язаних із захистом економічної конкуренції, обмеженням монополізму в господарській діяльності, захистом від недобросовісної конкуренції, в тому числі у спорах, пов'язаних з оскарженням рішень Антимонопольного комітету України, а також справи за заявами, клопотаннями органів Антимонопольного комітету України з питань, віднесених законом до їх компетенції, крім спорів, які віднесені до юрисдикції Вищого суду з питань інтелектуальної власності та інші спори [76].

На нашу думку, господарські суди в Україні відіграють ключову роль у вирішенні спорів, що виникають у сфері господарської діяльності, їхня юрисдикція охоплює широкий спектр справ та є одним із основних органів для вирішення більшості спорів, забезпечуючи таким чином правовий порядок у цих сферах.

Система суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав має складну, багаторівневу та адаптивну структуру, що охоплює як інституційно закріплені типові органи з чітко окресленими управлінськими функціями та повноваженнями, так і атипові структури, які здійснюють делеговані чи спеціалізовані повноваження відповідно до своєї компетенції. Така модель відповідає актуальним тенденціям розвитку

публічного адміністрування, зокрема децентралізації, інтеграції недержавних суб'єктів та цифровій трансформації управлінських механізмів.

Враховуючи наведене, доцільним є здійснення структуризації системи суб'єктів публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав в Україні, що є важливим для забезпечення узгодженості та цілісності державної політики у сфері управління (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Система суб'єктів публічного адміністрування охорони корпоративних прав

Категорія	Назва суб'єкта	Тип (Типовий / Атиповий)	Функція
Центральний орган	Фонд державного майна України	Типовий	Управління корпоративними правами держави, приватизація, оренда, оцінка майна
Регулятор	НКЦПФР	Типовий	Контроль ринку капіталу, цінних паперів, криптовалют
Антимонопольний орган	Антимонопольний комітет України	Типовий	Контроль за концентраціями, антиконкурентними діями, злиттями/поглинаннями
Юстиція	Міністерство юстиції України	Типовий	Реєстрація юросіб, нормативне забезпечення
Місьцеве управління	Місьцеві державні адміністрації, ОМС, військові адміністрації	Типовий	Впровадження рішень на місцях, захист інтересів територіальних громад
Реєстратори	Державні реєстратори	Атиповий	Реєстрація змін у юрособах, доступ до реєстрів
Нотаріат	Нотаріуси	Атиповий	Посвідчення корпоративних дій, реєстраційні дії
Самоврядні органи	Адвокатські, медичні та інші професійні ради	Атиповий	Саморегулювання, реалізація делегованих функцій
Інформаційні системи	Електронні сервіси адміністрування (ЦНАП тощо)	Атиповий	Надання адмінпослуг, цифровізація
Судова гілка	Господарські суди України	Умовно атиповий	Розгляд корпоративних спорів, відновлення порушених прав

Джерело: власна розробка автора

Аналіз системи суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні, відображений у таблиці, засвідчує її складність, багаторівневність та функціональну різноманітність. До складу цієї системи входять органи загальної та спеціальної компетенції, контрольно-наглядові та судові інституції, органи місцевого самоврядування, а також недержавні суб'єкти та цифрові інструменти, що інтегруються в адміністративну діяльність. Узгоджене функціонування цих елементів є важливою умовою забезпечення ефективного механізму охорони корпоративних прав, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості державного управління.

Таким чином, система суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні є багаторівневою, функціонально взаємопов'язаною і має тенденцію до посилення інституційної спроможності в умовах правової євроінтеграції. Її ефективне функціонування вимагає не лише координації дій між органами державної влади, а й створення умов для участі громадськості та бізнесу в процесі формування й реалізації корпоративної політики, зокрема через інструменти публічного контролю, електронного врядування та відкритого доступу до реєстраційної інформації.

Висновки до розділу 1

В Україні тривають соціально-економічні зміни, що зумовлюють переосмислення підходів до управління об'єктами публічної власності. У межах такої політики особливого значення набуває цілісне сприйняття корпоративних прав як специфічного об'єкта публічного управління, що потребує належного нормативно-правового, інституційного та організаційного супроводу. Також наразі постає нагальна потреба в оновленні теоретико-методологічного підходу до розуміння сутності корпоративних прав у контексті публічного адміністрування, що передбачає системне поєднання правових, економічних та управлінських інструментів у межах єдиної державної політики.

Наукові підходи до розуміння корпоративного права демонструють його комплексний та міжгалузевий характер. На нашу думку, більш обґрунтованою є позиція тих учених, які визнають право участі окремим суб'єктивним корпоративним правом. Це право варто розглядати як елемент так званих статичних корпоративних відносин, що характеризуються не активною реалізацією повноважень, а фактом членства (організаційної приналежності) особи до юридичної особи. Зокрема, юридична особа має обов'язок визнання за учасником його членського статусу та забезпечення пов'язаних із ним наслідків.

Таким чином, корпоративні права – це сукупність суб'єктивних юридичних можливостей, які виникають у фізичної чи юридичної особи в результаті набуття участі в юридичній особі (як підприємницькій, так і непідприємницькій) і забезпечують можливість участі в діяльності такої особи, одержання майнових та / або немайнових благ.

Концепцію публічного адміністрування в досліджуваній сфері розглянуто як таку, що ґрунтується на етико-правових засадах та передбачає активну, ціннісно орієнтовану участь державних і недержавних інституцій в охороні економічної свободи та правової рівноваги в корпоративному секторі.

Публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав є багатокомпонентним феноменом, який охоплює нормативно-правові, управлінські, інституційні та ціннісні аспекти. Чітке окреслення категоріального апарату, зокрема понять «публічне адміністрування», «охорона корпоративних прав», «державне управління», «захист прав суб'єктів господарювання», «публічний інтерес», забезпечує концептуальну цілісність і термінологічну узгодженість цього дослідження.

Представлена система підходів не тільки відображає науковий плюралізм, а й створює основу для формування авторського бачення інтегральної моделі публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. Їх комплексне поєднання дає змогу врахувати як стратегічні (ціннісні, правові, євроінтеграційні), так і оперативні (функціональні, регуляторні, адаптивні) компоненти управління.

В першому розділі акцентовано на методах адміністративно-правового, стратегічного, інформаційно-аналітичного та партнерського характеру, які відіграють ключову роль у побудові дієвого управлінського середовища. Ідентифіковано актуальні виклики та ризики, що впливають на ефективність публічного адміністрування в досліджуваній царині: цифрова трансформація, воєнний стан, нестабільність нормативного регулювання, фрагментованість управлінських рішень та обмежений доступ до відкритих даних. Ці фактори зумовлюють потребу у створенні гнучких, адаптивних управлінських механізмів, орієнтованих на забезпечення стійкості та легітимності публічного врядування.

Зокрема, у першому розділі запропоновано авторську концептуальну модель реалізації публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав, яка слугує методологічним вектором у стратегічному переосмисленні ролі держави в системі корпоративного управління в умовах цифрової трансформації, поствоєнного відновлення та євроінтеграції.

Наукова необхідність дослідження поняття «суб'єкти публічного адміністрування охороною корпоративних прав» зумовлена актуальними правовими та управлінськими викликами, що постають перед Україною на сучасному етапі її розвитку, зокрема в контексті забезпечення національної безпеки та економічної стійкості. В українській науковій літературі досі відсутнє чітке та системне бачення складу і функціональних особливостей суб'єктів публічного адміністрування, які здійснюють охорону корпоративних прав. Це призводить до існування прогалів як у теоретичному обґрунтуванні, так і у практичній реалізації державної політики в даній сфері, адже аналіз суб'єктного складу здебільшого обмежується загальними положеннями господарського та корпоративного права.

Визначено, що система суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав має складну, багаторівневу та адаптивну структуру, що охоплює як інституційно закріплені типові органи з чітко окресленими управлінськими функціями та повноваженнями, так і атипові структури, які здійснюють делеговані чи спеціалізовані повноваження

відповідно до своєї компетенції. Така модель відповідає актуальним тенденціям розвитку публічного адміністрування, зокрема децентралізації, інтеграції недержавних суб'єктів та цифровій трансформації управлінських механізмів.

Зроблено висновок, що система суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні є багаторівневою, функціонально взаємопов'язаною і має тенденцію до посилення інституційної спроможності в умовах правової євроінтеграції. Її ефективне функціонування вимагає не лише координації дій між органами державної влади, а й створення умов для участі громадськості та бізнесу в процесі формування й реалізації корпоративної політики, зокрема через інструменти публічного контролю, електронного врядування та відкритого доступу до реєстраційної інформації.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Шевчук О., Бобер С. Корпоративні права учасника господарського товариства: проблеми правової регламентації. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. №4. С. 186-90. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/570>. (дата звернення: 03.06.2025).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 03.06.2025).
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
4. Orlova N.S., Tarasenko D.L., Oliinyk N.I., Kuzmenko S.G., Medvedchuk O.V. Social investment in corporation development strategy in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol 2, № 33 (2020) P. 516 – 566-573 (Web of Science). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3018> (дата звернення: 03.06.2025).
5. Кравчук В. М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах. дис. на здобуття наук. ступеня докт. юр. наук: 12.00.03. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів. 2009. 430 с.
6. Ханієва Ф. М. Правочини з внесення вкладів до господарського товариства: монографія. Харків: ЕКУС. 2021. 248 с.
7. Глусь Н. С. Корпорації та корпоративне право: поняття, основні ознаки та особливості захисту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук за спец: 12.00.03. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2000. 23 с.;
8. Бобровська О. Ю., Фролов П. В. Розвиток корпоративного сектору економіки: стан і напрями розвитку в публічному управлінні. *Аспекти*

публічного управління. Дніпро: 2020. Том 8. № 6. С. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520114>.

9. Васильєва В. А. Корпоративне право як об'єкт спадкових прав. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2010. № 23. с. 109–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvchzu_2010_23_17. (дата звернення: 01.06.2025).

10. Гарагонич О. В. Господарська правосуб'єктність акціонерних товариств. дис. на здобуття наук. ступеня докт. юр. наук: 12.00.04. Інститут економікоправових досліджень імені В. К. Макутова Національної академії наук України. Київ. 2020, 466 с.;

11. Миколайчук М.М., Марущак В.П., Піроженко Н.В. Інститут досудового врегулювання корпоративних спорів як складова моделі корпоративного управління: світовий огляд. *Наукові інновації та передові технології*. № 10(24) 2023 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-161-176](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-161-176).

12. Кравченко С. С. Правова природа корпоративних прав. *Часопис Київського університету права*. 2010. № 2. С. 176-179.

13. Смірнов Г. Ю. Корпоративні права: поняття та правова природа. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 2. с. 59-67. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.2.10>.

14. Смітюх А. В. Щодо визначення поняття корпоративних прав учасника господарського товариства. *Правова держава*. 2015. № 20. с. 81-86;

15. Сосула О. О. Цивільно-правові способи розпорядження корпоративними правами. дис. на здобуття наук. ступеня докт. філософії: спеціальність 081 «Право». Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2021. 223 с.;

16. Ровинська К.І., Колодуб В.В. Особливості публічного адміністрування корпоративних прав в умовах правового режиму воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 354–357. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289749>.

17. Колодуб В. Виклики цифровізації корпоративних прав для системи публічного адміністрування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Держ. упр., № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.227>
18. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96Text> (дата звернення: 30.05.2025).
19. Смітюх А. В. Корпоративні права та корпоративні паї (частки): теоретико-правові засади. дис. на здобуття наук. ступеня докт. юр. наук: 12.00.04. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса. 2018. 561 с.;
20. Сороченко А. В. Корпоративні права та обов'язки: господарсько-правовий аспект : дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: 12.00.04. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2015. 204 с.;
21. Кравчук В. Публічний правовий простір. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. № 2. С. 36–41. DOI: 10.35774/app2021.02.036.
22. Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління: монографія / Спасибо-Фатєєва, О. Р. Кібенко, В. Борисова; за ред. проф. Спасибо-Фатєєвої. Харків: Право, 2007. 500 с.;
23. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 03.06.2025).
24. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
25. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 03.06.2025).
26. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 03.06.2025).

27. Орлова Н.С., Ладонько Л.С., Філіпова Н.В., Мітал О.Г. Репутація соціально відповідальних корпорацій на світовому фінансовому ринку *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol 4, № 35 (2020) P. 144-151 (Web of Science). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3157> (дата звернення: 03.06.2025).
28. Бабецька І. Я. Цифрові речі як об'єкти цивільних прав. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. Серія : Право. 2024. Вип. 17. С. 142-149. DOI: <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2024.17.29.142-149>.
29. Бліхар М. М. Публічне адміністрування як форма реалізації публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. №. 7. С. 247-250. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/63>.
30. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3-4. С. 41-47. DOI: [10.33287/11213](https://doi.org/10.33287/11213).
31. Колодуб В. В. Форми публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 47-57. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289082>.
32. Зіборєва О. Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 64. С. 220-223. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.64.40>.
33. Про затвердження Основних концептуальних підходів до підвищення ефективності управління корпоративними правами держави : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2004 р. № 155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
34. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text9>. (дата звернення: 12.07.2025).

35. Про Фонд державного майна України : Закон України від 09.12.2011 р. № 4107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4107-17#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
36. Омельчук В. М. Проблемні аспекти діяльності суб'єктів управління корпоративними правами держави. *Право і суспільство*. 2025. № 2. С. 278-283. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.2.37>.
37. Омельчук В. М. Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення реалізації корпоративних прав, що належать державі: шляхи його адаптації в українське законодавство. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 3. С. 306-308. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/71>.
38. Даміров Н. Р. Запровадження моделі new public management в систему публічного управління в умовах воєнного часу. *Держава та регіони*. 2023. № 1(79). С. 6-12. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.1>.
39. Зозуля О. В. Економіко-правова концептуалізація корпоративних прав держави. *«Бізнес-навігатор*. 2025. № 3(80). С. 91-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-15>.
40. Коляда Т. А., Кузьменко Н. В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-45-52>.
41. Мех Ю. В. Теоретико-методологічні засади основних принципів та функцій державно-приватного партнерства. *Журнал східноєвропейського права*. 2023. № 117. С. 71-76. URL: https://easternlaw.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/mekh_117.pdf.
42. Хомюк С. П. Світовий досвід публічного управління забезпеченням економічної безпеки: проблеми та перспективи його використання в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 43. С. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.14>.
43. Мех Ю. В. Юридичний погляд на концепції оптимальних моделей державно-приватного партнерства в секторі безпеки України. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. 2023. № 80(1). С. 507-512. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.77>.

44. Клименко К. В., Ухналь Н. М., Зозуля О. В. Сучасні реалії управління корпоративними правами державних підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.40>.

45. Омельчук В. М. Удосконалення адміністративно-правового забезпечення корпоративних прав, що належать державі. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 86-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.12>.

46. Котляров В. О. Комплексний підхід щодо розуміння інформаційної безпеки у контексті національної безпеки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 38. С. 168-172. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.30>.

47. Загола Т. М. Сучасні проблеми забезпечення глобальної безпеки в системі публічного управління. *Держава та регіони*. 2023. № 1(79). С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.14>.

48. Марущак В.П. Адаптивність державного управління до регулювання економічних процесів / *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М. Іжа]. Вип. 2(78). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. С.67-71. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/9628/1/179076-396372-1-SM.pdf> (дата звернення 12.07.2025).

49. Бобровська О. Ю. Концептуальні складові формування і реалізації корпоративного способу організації діяльності в економічних і соціальних системах. *Держава та регіони*. Запоріжжя: КПУ, 2023. № 1(127). С. 25–34. DOI: [10.32782/1814-1161/2023-1-4](https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-4). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/1_2023/6.pdf (дата звернення 12.07.2025).

50. Терещук В. В. Поняття, ознаки та структура суб'єктів публічного адміністрування України. *Право і суспільство*. 2020. № 1 Ч. 2. С 89-94. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.1-2.16> (дата звернення 11.07.2025).

51. Фролов Ю. М. Суб'єкти адміністративного права: сутність та підстави класифікації. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2012. № 25. С. 549–557.
52. Галуцько В. В. Адміністративно-правова охорона суб'єктів права власності в Україні : монографія. Херсон : ВАТ ХМД, 2006. 356 с.
53. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс: підручник. Київ: Юридична думка, 2007. Адміністративне право України. Академічний курс: Підруч.: У двох томах: Том 1. Загальна частина / Ред. колегія: В. Б. Авер'янов (голова). К.: Видавництво «Юридична думка», 2004. 584 с.
54. Скакун О. Ф. Теорія права і держави. 4-те видання, стереотипне. Підручник. Київ : Алерта, 2021. 528 с.
55. Стрельченко О. Г., Бухтіярова І. Г., Бухтіяров О. А. Доктринальна характеристика суб'єктів публічної адміністрації: сучасний вимір у рамках європеїзації суспільства. *Правова позиція*. 2022. № 2(35). С. 22–26.
56. Свистович Р. С. Суб'єкти публічної адміністрації: сучасний вимір. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: юридичні науки. 2017. №3. С. 39–43.
57. Сукманова О.В. Поняття та система суб'єктів публічного адміністрування охорони права власності в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2018. №33. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc33/18.pdf> (дата звернення 11.07.2025).
58. Глобенко І.О. Особливості адміністративно-правового статусу суб'єктів публічної адміністрації в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 4. С. 82–86. URL: <http://www.nvppp.in.ua/vip/2020/4/16.pdf> (дата звернення 24.07.2025).
59. Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку : Указ Президента України від 23.11.2011 р. № 1063/2011. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/plozhennya-pro-natsionalynu-komysyu-z-tsnnih-paperv-ta-fondovogo-rinku-2/> (дата звернення 11.07.2025).

60. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків : Закон України від 30.10.1996 р. №448/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.07.2025).

61. Про внесення змін до Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках : Закон України від 22.02.2024 р. № 3585-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3585-20#Text> (дата звернення 11.07.2025).

62. Офіційний веб сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/about-us/> (дата звернення 11.07.2025).

63. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 12.03.2020 р. № 118. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення 12.07.2025).

64. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX : станом на 1 січ. 2024 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення: 11.07.2025).

65. Плискань І. Легалізація віртуальних валют: щопередбачено новим законом? Платформа Ліга: Закон. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/206372_lega+lzatsya+virtualnikh+valyut+shcho+peredbacheno+novim+zakonom (дата звернення: 11.07.2025).

66. Ровинська К. І., Лиховідова І. Е. Розвиток державних гарантій корпоративного управління в умовах функціонування ринку віртуальних активів в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2376> (дата звернення 12.07.2025).

67. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення 12.07.2025).

68. Маслова Я. І. Суб'єкти публічного адміністрування: муніципальний рівень. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №3. С.337-339. URL: http://lsej.org.ua/2_2023/78.pdf (дата звернення 12.07.2025).

69. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.07.2025).

70. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 р. № 228. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.07.2025).

71. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 26.11.2015 р. №834-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/834-19#Text> (дата звернення: 23.07.2025).

72. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text). (дата звернення 23.07.2025).

73. Стефанчишин Р.В. Військові адміністрації як суб'єкт публічної адміністрації. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. №3. URL: <http://sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/3/26.pdf> (дата звернення: 23.07.2025).

74. Константінов О.Ф. Поняття та структура суб'єктів публічного управління в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74) .№ 4. С. 30–37. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/7.pdf (дата звернення: 23.07.2025).

75. Про нотаріат : Закон України від 02.09.1993 р. № 3425-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12#Text> (дата звернення: 23.07.2025).

76. Господарський процесуальний кодекс України: Закон України від 6.11.1991 р. №1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення 13.07.2025).

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ

2.1. Адміністративно-правовий механізм забезпечення охорони корпоративних прав

В умовах сучасних трансформацій корпоративних відносин, коли економічна стабільність і захист прав учасників різних видів діяльності набувають стратегічного значення, роль саме адміністративно-правових механізмів стає визначальною. На нашу думку, адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав – це цілісна система правових норм, адміністративних процедур та інституційних структур, спрямованих на забезпечення реалізації, дотримання та захисту корпоративних прав шляхом уповноваженої діяльності органів публічної адміністрації в межах їхньої компетенції.

У напрямку дослідження адміністративно-правового механізму забезпечення охорони корпоративних прав значний внесок зробили й українські, й зарубіжні науковці, чії праці охоплюють як теоретичні, так і прикладні аспекти. У сфері розроблення теоретичних концепцій адміністративно-правового механізму варто відзначити дослідження О. М. Правоторової, яка висвітлила базові засади адміністративно-правової охорони, що створює фундамент для подальшого аналізу її структурних елементів [1]. Розвиток цих положень знаходить продовження в працях В. В. Сухоноса та ін., де обґрунтовано адміністративно-правові виміри публічного управління, зокрема в частині механізмів реагування на порушення [2, с. 45–52]. Вагомий внесок у дослідження проблематики зробили Є. Ю. Яковчук та Ю. В. Кошурніков, які дослідили механізми державної мобілізації та впровадження електронного врядування, що розширює розуміння адміністративних засад механізмів захисту прав [3; 4].

Окремий значний внесок досліджень стосується корпоративних прав, особливостей їх регулювання та ролі держави в цьому процесі. В. В. Корольова та В. О. Кодь акцентують увагу на специфіці корпоративних прав держави, виокремлюючи проблеми їх захисту, нормативні прогалини і потребу в ефективних правових інструментах [5]. Значним є внесок В. М. Омельчука, який дослідив сучасний стан нормативно-правового регулювання та запропонував шляхи вдосконалення адміністративно-правового забезпечення корпоративних прав, зокрема тих, що належать державі [6; 7]. В. Г. Жорнокуй та Ю. М. Жорнокуй приділили увагу корпоративній відповідальності як елементу правового режиму та виявили низку проблем у законодавчому регулюванні [8; 9].

Питання структури та інструментів корпоративного управління висвітлюються у працях В.І. Цікала, який розглядає засаду пропорційності в здійсненні корпоративних прав, що є ключовою умовою збалансованого правозастосування [10, та В.О. Романенка, котрий проаналізував форми правового регулювання участі в управлінні господарськими товариствами, безпосередньо дотичні до процедурної підсистеми адміністративно-правового механізму [11]. Особливості нотаріальної охорони корпоративних прав було досліджено Д. С. Дерев'янко [12].

Важливими є дослідження і закордонних науковців, наприклад, питання ролі правових рамок у формуванні етичного застосування штучного інтелекту в корпоративному управлінні досліджується в роботі S. Mirishli, який підкреслює важливість нормативно-правового забезпечення для прозорості, підзвітності та етичності прийняття управлінських рішень у корпораціях [13]. В. Verendt та ін. аналізують проблеми захисту осіб, що повідомляють про порушення, акцентуючи на поєднанні технологічних, правових та організаційних механізмів [14, р. 5-7]. Однак їхні висновки залишаються переважно у сфері європейського контексту і не враховують інституційних обмежень української практики. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та корпоративного управління через когнітивний підхід розглядають R. Véji та ін., підкреслюючи

роль стейкхолдерів [15, р. 18-22]. Водночас їхній аналіз є більш економіко-управлінським, аніж правовим і не пропонує інструментів для адміністративно-правового забезпечення.

Важливу групу джерел становлять роботи, присвячені сучасним викликам та динаміці розвитку корпоративного права в умовах цифровізації та особливих правових режимів. Наші праці 2023 – 2025 рр. охоплюють аналіз форм публічного адміністрування корпоративних прав, специфіку їх реалізації в умовах воєнного стану, виклики цифровізації та розвиток цифрових технологій у публічному управлінні [16 – 22]. Ці напрацювання формують концептуальну основу для розуміння інституційно-процедурних змін у системі охорони корпоративних прав. Доповнює цей аспект К. І. Ровинська та І. Е. Лиховідова, які дослідили механізми державних гарантій корпоративного управління в контексті ринку віртуальних активів, що особливо актуально для адаптації національного механізму до сучасних умов [23].

Не менш значущими є дослідження з питань публічного управління, що визначають методологічну та стратегічну рамку адміністративно-правового механізму. Так, В. Марущак запропонував теоретичні підходи до адаптивності державного управління та формування стратегій у сфері національної економіки [24 – 26], а М.М. Миколайчук розглянув європейські стандарти та банківські інструменти підтримки інноваційного розвитку, що створює ширший контекст для імплементації ефективної моделі механізму [27 – 30].

Економічний та інституційний виміри охорони корпоративних прав розкрито в працях О. Ю. Бобровської, яка досліджує розвиток корпоративного сектора в публічному управлінні та інтеграцію корпоративних прав у державну економічну політику [31 – 33]. Своєю чергою Н. С. Орлова проаналізувала моделі публічно-приватного партнерства, соціальне інвестування та роль репутації корпорацій на світовому фінансовому ринку [34 – 36]. У сукупності наведені праці формують цілісне теоретико-прикладне підґрунтя для дослідження адміністративно-правового механізму забезпечення охорони корпоративних прав, забезпечуючи глибину наукового аналізу та практичну

релевантність результатів. Н. В. Піроженко та ін. розглядають сучасні виклики децентралізації влади в постмодерному суспільстві, роль соціального підприємництва як інноваційного інструмента соціальної безпеки, а також методологічні підходи до визначення ключових факторів впливу на економічний розвиток системи публічного управління [37 – 39]. Ці дослідження створюють теоретичну основу для вдосконалення адміністративно-правового механізму захисту корпоративних прав у контексті реформ державного управління.

Узагальнення наведених наукових позицій свідчить про відсутність єдності у визначенні сутності та функціонального призначення адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав. Частина дослідників акцентує увагу на економіко-правовій природі корпоративних прав та їх ролі у формуванні ринкових відносин, інші – на процедурно-правових засадах їх захисту через інструменти публічного адміністрування. Водночас чітко простежується спільна тенденція: корпоративні права розглядаються як комплексний об'єкт правової охорони, що потребує поєднання нормативного, інституційного та організаційного рівнів забезпечення. Суперечливими залишаються підходи щодо визначення пріоритетів цього механізму: одні автори вважають ключовою його контрольну та охоронну функції, інші наголошують на важливості превентивного та управлінського аспектів. Така розбіжність підтверджує наявність дискусійного поля, в межах якого актуалізується необхідність формування комплексного наукового підходу. Саме тому в цьому дослідженні запропоновано власне авторське визначення адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав, що інтегрує різні наукові підходи з огляду на сучасні тенденції в зазначеній сфері.

Теперішній етап розвитку корпоративного законодавства та зростання ролі корпоративних відносин у сфері майнового обороту свідчать про їх перетворення на один із ключових сегментів правового регулювання. Водночас для належного розуміння природи цих відносин та сутності корпоративних прав необхідно визначити особливості системи корпоративного законодавства України. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративні права не ізольовано, а

як структурний елемент комплексного адміністративно-правового механізму їх забезпечення та охорони [8, с. 172].

Держава здійснює суттєвий вплив на формування корпоративного сектора України як через реалізацію своєї законотворчої функції, так і шляхом придбання або відчуження корпоративних прав, що їй належать. З огляду на це актуалізується потреба дослідження особливостей інституційного механізму адміністративно-правового захисту корпоративних прав та інтересів держави. Разом із тим чинне корпоративне законодавство не повною мірою гарантує належний захист прав учасників корпоративних відносин. Особливої уваги потребує питання ефективності механізмів охорони корпоративних прав держави, адже значна кількість підприємств із державною часткою в статутному капіталі має менше ніж 50% такої частки, що об'єктивно знижує рівень впливу держави та дієвість передбачених законом засобів захисту [5, с. 87].

Адміністративно-правове забезпечення корпоративних прав держави є одним із фундаментальних складників сучасної системи публічного управління, оскільки воно визначає правову охорону та ефективне використання державних корпоративних активів. Водночас аналіз показує низку проблемних аспектів, що істотно знижують результативність цього механізму. Насамперед ідеться про прогалини у правовому регулюванні, слабкість контрольних інструментів та корупційні ризики, які підривають довіру до публічних інституцій.

Виявлені проблеми можна деталізувати за кількома напрямками, що дозволяє систематизувати ключові виклики адміністративно-правового забезпечення корпоративних прав:

1. Нормативні прогалини. Передусім відсутній єдиний кодифікований акт, що системно регулював би управління корпоративними правами держави. Норми розпорошені між Цивільним кодексом України [40, ст. 167], Законом «Про акціонерні товариства» [41] та Законом «Про управління об'єктами державної власності» [42]. Така розпорошеність породжує дублювання та суперечності. Судова практика підтверджує наявність труднощів у застосуванні різних норм: через технічні обмеження реєстру, рішення ВС у справах №

910/3172/21 (20.01.2022 р) і № 910/1674/21 (15.09.2022 р.) про що йдеться у зведених оглядах КГС ВС 2022 р. [43]. Додатковою проблемою є неповна гармонізація українського законодавства з актами корпоративного права ЄС, зокрема щодо захисту міноритарних акціонерів (Директива (ЄС) 2007/36/ЄС про права акціонерів) [44].

2. Слабкість контрольних інструментів. Регулятори мають обмежені наглядові та санкційні повноваження. Наприклад, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР) може накладати штрафи, але їх розмір часто є несуттєвим і не створює превентивного ефекту [45, ст. 17]. Крім того, відсутня обов’язковість незалежного щорічного аудиту для всіх компаній із державною участю, хоча окремі вимоги містяться у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [46, ст. 14]. Верховний Суд у низці рішень підкреслював, що формальний підхід органів управління господарських товариств до виконання своїх обов’язків створює передумови для зловживань та порушення принципу добросовісності у корпоративних правовідносинах, саме тому є необхідність посилення контрольних інструментів і впровадження більш чітких стандартів корпоративного управління.

3. Корупційні ризики. Значні проблеми у сфері державних корпоративних прав пов’язані з можливістю зловживань і конфлікту інтересів у діяльності посадових осіб підприємств із державною участю. НАЗК у своїх офіційних роз’ясненнях наголошує на поширених ризиках недотримання вимог антикорупційного законодавства, зокрема щодо конфлікту інтересів та прозорості прийняття управлінських рішень [47]. Додатково, наказ НАЗК від 26.04.2021 № 240/21 встановив обов’язкові вимоги до мінімальної чисельності уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції у державних органах, що свідчить про необхідність посилення інституційної спроможності органів публічної влади у сфері комплаєнс-контролю [48]. Крім того, практика Антирейдерської комісії при Міністерстві юстиції засвідчує численні випадки незаконної зміни складу учасників товариств та потребу у вдосконаленні процедур захисту корпоративних прав.

Запропоновані рішення. Для усунення зазначених проблем доцільним є: ухвалення спеціального Закону України «Про управління державними корпоративними правами», який систематизує норми та усуне колізії; гармонізує національне законодавство з європейськими актами (захист міноритаріїв, прозорість звітності, посилення повноваження НКЦПФР та АМКУ; запровадить ризик-орієнтовані процедури нагляду); запровадить обов'язковий незалежний аудит для всіх підприємств із державною участю відповідно до міжнародних стандартів (IFRS, ISA); інтегрує державні та галузеві реєстри (API-доступ, XBRL-звітність) для забезпечення прозорого моніторингу; запровадить обов'язкові комплаєнс-програми (політики конфлікту інтересів, канали викривачів, due diligence контрагентів).

Дотримання цих кроків відповідатиме стандартам OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises [49] і дозволить наблизити українську модель до міжнародних стандартів прозорості та підзвітності.

На перший погляд, участь держави у володінні та управлінні активами може видаватися суто економічним питанням. Проте в умовах сучасної України воно має виразний політичний і соціальний вимір, особливо з огляду на виклики війни, які зумовлюють потребу максимально ефективного використання наявних ресурсів для задоволення як економічних, так і соціальних потреб. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», корпоративні права держави у статутних капіталах господарських організацій визнаються об'єктами управління державною власністю [42]. Це акції або частки, що належать державі й дозволяють впливати на діяльність підприємств. Ст. 11 цього закону визначає особливості управління такими правами та обмеження щодо їх розпорядження. Зокрема, заборонено передавати державні корпоративні права для формування статутних капіталів господарських товариств, крім випадків, що стосуються державних акціонерних товариств (100% акцій держави) та державних холдингових компаній [50]. Таке обмеження покликане зберегти контроль над стратегічними активами.

8 березня 2024 р. набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» – важливий крок на шляху модернізації управління державними активами [51]. Його було ухвалено для виконання умов МВФ та наближення українського законодавства до стандартів ЄС з урахуванням реалій воєнного часу. Європейська бізнес-асоціація відзначила, що закон гармонізує національні норми зі стандартами ОЕСР і підвищує прозорість у сфері корпоративного управління [52]. Його ключова новація – передача корпоративних прав держави лише до статутних капіталів державних акціонерних товариств і холдингових компаній. Це зменшує ризики втрати контролю над стратегічно важливими підприємствами та підвищує економічну безпеку. Водночас ефективність цих змін залежить від інституційної спроможності держави та рівня прозорості управлінських процесів. Закон створює нові можливості для раціонального використання державних ресурсів, інтегрує національне законодавство до європейських стандартів та покликаний зміцнити інвестиційну привабливість державних підприємств [1, с. 155].

В умовах безперервних суспільних трансформацій і реформ в Україні особливо гостро стоїть питання забезпечення законності та протидії злочинності, насамперед корупції, що пронизує багато сфер суспільних відносин і діяльності державних інституцій. Це призводить до негативних наслідків в економіці, політиці, соціальному розвитку та інвестиційній сфері, формуючи несприятливий міжнародний імідж держави. Для подолання цих викликів розпочато масштабну адміністративну реформу, спрямовану на адаптацію державного управління до європейських і світових стандартів. Однак реформування не дало очікуваного результату, оскільки значна частина рішень реалізовувалася без урахування системних проблем і потреб глибинних змін у діяльності публічної адміністрації [2, с. 45-52].

Поняття «механізм» у тлумачних словниках визначається як: 1) система пристроїв або елементів, що визначають порядок певної діяльності; 2) сукупність рухомоз'єднаних елементів, які виконують заданий рух; 3) внутрішній устрій чи

система функціонування будь-якого процесу. Етимологічно термін походить від грецького «*mechane*» – знаряддя чи пристрій для передавання руху. У філософії механізм розглядають як систему рухів або подій, а в техніці – як конструктивно й функціонально пов'язані частини, що під дією сил здійснюють визначений рух.

В управлінській науці механізм трактується як: поєднання цілей, функцій, принципів і методів, що забезпечують ефективне функціонування соціальної системи; взаємодія елементів управління, заснована на стійких причинно-наслідкових зв'язках; комплекс адміністративно-правових регуляторів, актів, процедур державного контролю та участі громадян; організація практичного здійснення державного управління з визначеними функціями і повноваженнями органів.

Адміністративно-правовий механізм, хоч і походить від класичного правового, має специфічні галузеві ознаки. Це сукупність адміністративно-правових засобів, що впливають на управлінські відносини, організовуючи їх відповідно до суспільних і державних завдань. Його призначення – активізувати учасників управлінських відносин, підвищувати рівень правосвідомості та правової культури, забезпечуючи досягнення цілей держави примусовою силою права [3, с. 386].

При цьому правовий механізм можна розглядати як комплекс юридичних інструментів, які мають нормативне закріплення та спрямовані на практичне забезпечення реалізації суб'єктами своїх інтересів і досягнення визначених цілей у результаті правового регулювання конкретних суспільних відносин. Кожен правовий механізм є цілісною структурою, що охоплює послідовні етапи юридичної діяльності – від громадян і організацій до посадових осіб та органів публічної влади. До його складу входить система правових засобів, серед яких: суб'єктивні права та обов'язки, дозволи і заборони, нормативні приписи, принципи та презумпції, встановлені строки, процедури, заходи юридичної відповідальності, а також стимули та обмежувальні заходи. Через правові механізми забезпечується гарантована законодавством реалізація завдань

правового регулювання і цілеспрямований вплив на суспільні відносини для досягнення визначених результатів [4, с. 42].

Водночас поняття «адміністративно-правовий механізм» виступає галузевим різновидом класичного правового механізму. Зокрема, в науковій літературі він являє собою систему адміністративно-правових засобів і чинників, які виконують функції держави, визначені або конкретизовані адміністративним законодавством та іншими нормативно-правовими актами. Ці засоби, передбачені нормами адміністративного та суміжних галузей права, узгоджуються з єдиною метою, завданнями та принципами публічного управління, забезпечуючи ефективну реалізацію функцій виконавчої влади [13, р. 52-54].

Л. Золотухіна, досліджуючи адміністративно-правовий механізм забезпечення прав громадян у податковій сфері, визначає його як систему адміністративно-правових засобів, що створюються та впроваджуються органами виконавчої влади, а також іншими гілками державної влади для гарантування належних умов реалізації громадянами своїх прав, передбачених податковим, фінансовим, адміністративним та іншими галузями права. Метою цього механізму є забезпечення справляння податків і зборів, здійснення відповідного контролю, запобігання зловживанням і свавіллю з боку податкових органів, а також ефективний захист і відновлення порушених прав. Дослідниця вважає, що адміністративно-правовий механізм реалізації правоохоронної функції держави – це цілісна система взаємопов'язаних засобів і процедур, спрямованих на охорону прав та законних інтересів громадян у відповідній сфері [53, с. 61-64].

Поняття «адміністративно-правовий механізм» є складовим елементом ширшої категорії механізмів правового регулювання, що досліджується в межах адміністративного, теорії держави і права, інституційного та управлінського дискурсів. В юридичній науці відсутнє єдине усталене визначення цього терміна, проте існує низка підходів, які дозволяють розкрити його зміст.

Дослідження адміністративно-правового механізму неможливе без глибокого аналізу наукових підходів до його тлумачення. Кожен із них відображає певну методологічну традицію та науковий фокус, що зумовлює різний рівень деталізації, змістових акцентів і сфер застосування цього поняття. Класифікація підходів дає змогу системно узагальнити накопичений науковий доробок, виокремити ключові ознаки та структуру механізму, а також закласти методологічне підґрунтя для подальшого аналізу його функціонування в охороні корпоративних прав. Нижче подано узагальнену класифікацію наукових підходів до розуміння поняття «адміністративно-правовий механізм» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація наукових підходів до поняття «адміністративно-правовий механізм»

Підхід	Суть
Теоретико-правовий (класичний)	Розглядає механізм як систему правових норм, що регулюють конкретні суспільні відносини. Акцентує на формально-нормативному аспекті та правовій визначеності.
Адміністративно-правовий (функціональний)	Фокусується на діяльності органів публічного адміністрування щодо реалізації та охорони прав, підкреслюючи управлінський та контрольний компоненти.
Механістичний	Під механізмом розуміють структурно організовану систему, що складається з нормативної, інституційної та процедурної підсистем, які забезпечують реалізацію функцій.
Функціональний (результативний)	Орієнтується на кінцевий результат – охорону прав, забезпечення законності, захист інтересів суб'єктів корпоративних відносин та відновлення порушених прав.
Системно-структурний	Інтерпретує механізм як взаємопов'язану сукупність елементів, що діють в єдиному правовому полі та забезпечують стабільність і передбачуваність адміністративно-правового регулювання.
Інтеграційний	Поєднує норми, принципи, інституції та управлінські процедури, враховуючи міжгалузеві та міжнародно-правові підходи до охорони прав.
Прикладно-орієнтований	Зосереджений на інструментах практичної реалізації механізму, включаючи адміністративні процедури, превентивні заходи та засоби відповідальності.

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 154-158]; [3, с. 385-387]; [4, с. 40-47]

Систематизація наукових підходів, відображена в таблиці 2.1, дозволяє не лише окреслити багаторівневу природу адміністративно-правового механізму, а й визначити методологічні орієнтири його подальшого дослідження. Представлена класифікація підкреслює комплексний характер цього правового явища та створює міцне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу його структури, функцій і практичного застосування в охороні корпоративних прав.

Зазначимо, що у сфері охорони корпоративних прав адміністративно-правовий механізм виконує функцію гаранта реалізації та дотримання законних інтересів учасників корпоративних відносин. Такий механізм виступає як інструмент впливу з боку державних органів на правовідносини з метою запобігання порушенням, вирішення спорів, забезпечення законності у сфері корпоративного управління.

Проведений аналіз наукової літератури засвідчив, що поняття «адміністративно-правовий механізм забезпечення прав» не має єдиного універсального тлумачення в науковому середовищі. Дослідники пропонують різні підходи до його визначення, що зумовлено відмінностями в дослідницьких завданнях, обраній методології та предметній сфері аналізу. У працях одних авторів акцент зроблено на нормативно-правовому складникові механізму, в інших – на організаційно-інституційних елементах або процедурних аспектах його реалізації. Значна частина досліджень містить розгляд адміністративно-правового механізму через призму конкретних сфер його застосування, зокрема в корпоративних відносинах, електронному врядуванні, забезпеченні публічного управління чи охороні прав в умовах особливих правових режимів. Узагальнені дефініції, наведені в наукових джерелах, подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Дефініції поняття «адміністративно-правовий механізм забезпечення прав»

№	Автори	Характеристика
1	О. М. Правоторова [1, с. 154-158]	Визначає адміністративно-правову охорону як комплекс правових засобів, методів і форм, за допомогою яких уповноважені суб'єкти публічної адміністрації забезпечують дотримання та відновлення порушених прав.

Продовження таблиці 2.2

2	В. В. Сухонос та ін. [2, с. 45-52]	Розглядає адміністративно-правовий механізм у вимірі управлінської діяльності керівника як організовану сукупність правових інструментів, органів і процедур, що забезпечують ефективне функціонування публічного управління та захист прав.
3	Є. Ю. Яковчук [3, с. 385-387]	Пропонує визначення адміністративно-правового механізму як системи правових норм, організаційних структур і процесів, які забезпечують формування та реалізацію державної політики у визначеній сфері.
4	Ю. В. Кошурніков [4, с. 40-47]	Розглядає адміністративно-правовий механізм як упорядковану систему правових норм та інструментів упровадження електронного урядування, спрямовану на підвищення ефективності публічного управління і забезпечення прав громадян.
5	В. В. Корольова, В. О. Кодь [5, с. 85-91]	Визначають адміністративно-правовий механізм захисту корпоративних прав держави через призму інституційних та процедурних гарантій, що спрямовані на усунення порушень і відновлення прав.
6	В. М. Омельчук [7, с. 116-120]	Розглядає адміністративно-правовий механізм забезпечення корпоративних прав як цілісну систему норм, інститутів та процедур, спрямованих на реалізацію та охорону прав, що належать державі, з урахуванням сучасних викликів та потреб удосконалення.
7	Ю. М. Жорнокуй [9, с. 40-52]	Розглядає адміністративно-правові механізми як складову частину комплексного правового забезпечення корпоративних прав, які функціонують у взаємодії з цивільно- та господарсько-правовими інструментами.
8	В. І. Цікало [10, с. 220-230]	Характеризує адміністративно-правовий механізм у сфері корпоративних прав через принципи пропорційності, законності та ефективності, що реалізуються уповноваженими органами.
9	В. В. Колодуб [17, с. 47-57]	Описує адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав як поєднання організаційних форм публічного адміністрування, контрольних і наглядових заходів, спрямованих на захист прав у корпоративній сфері.
10	К. І. Ровинська, В. В. Колодуб [18, с. 354-357]	Розглянули адміністративно-правовий механізм у контексті правового режиму воєнного стану як систему правових і організаційних інструментів адаптації публічного управління для захисту корпоративних прав.

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

Узагальнення наведених наукових підходів дозволяє констатувати, що адміністративно-правовий механізм забезпечення прав розглядається науковцями як складна багаторівнева система, яка поєднує правові норми, організаційні інститути та процедурні інструменти, спрямовані на реалізацію та захист визначених правових благ. У контексті охорони корпоративних прав цей механізм набуває специфічних ознак, зумовлених особливостями корпоративних відносин та їх економічно-правовою природою.

Спираючись на узагальнення наукових підходів та особливості охорони корпоративних прав, пропонуємо таке авторське визначення: адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав – це уніфікована система, яка інтегрує нормативно-правову базу, інституційну структуру державних органів та адміністративні процедури реагування, забезпечуючи своєчасний, ефективний і законний захист корпоративних прав у межах публічного адміністрування.

Відмінність авторського підходу полягає в тому, що увагу зосереджено на охороні корпоративних прав як специфічного об'єкта, що поєднує економічну та правову природу, на системному охопленні нормативного, процедурного та інституційного вимірів, а також органічному включенні інструментів публічного адміністрування як ключового засобу реалізації охоронної функції.

У сфері охорони корпоративних прав публічне адміністрування здійснюється уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації, які під час виконання своїх функцій приймають рішення, що мають юридично значущі наслідки. У теорії публічного управління та адміністрування такі рішення визначаються як форми державного управління, які утворюють відповідний адміністративно-правовий інститут. Під ними пропонується розуміти сукупність засобів та прийомів, що застосовуються суб'єктами публічної адміністрації для регулювання суспільних відносин, у тому числі в корпоративній сфері.

Інструмент публічного адміністрування є зовнішнім проявом однорідних за правовою природою груп адміністративних дій, здійснюваних у суворих межах компетенції з метою досягнення певного управлінського результату. У контексті охорони корпоративних прав ці інструменти поєднують форми і методи адміністративної діяльності, що становлять механізм публічного адміністрування та дозволяють впливати на корпоративні правовідносини в межах законодавчо визначених повноважень [17, с. 51].

При цьому корпоративні права займають особливе місце серед об'єктів адміністративно-правової охорони, оскільки поєднують у собі як майновий, так і управлінський складники, формуючи комплексну правову категорію з подвійною природою. Вони не лише забезпечують можливість економічної

участі в діяльності господарських товариств, але й визначають рівень впливу на їх стратегічне управління. Чітке розуміння правового змісту корпоративних прав, кола суб'єктів, що ними володіють, потенційних загроз та форм охорони, а також нормативно-правових і організаційних механізмів їх забезпечення є передумовою побудови ефективного адміністративно-правового механізму.

У таблиці 2.3 узагальнено ключові характеристики корпоративних прав як об'єкта адміністративно-правової охорони з огляду на чинне законодавство та сучасні виклики правозастосовної практики.

Таблиця 2.3

Корпоративні права як об'єкт адміністративно-правової охорони

Категорія	Зміст
Поняття корпоративних прав	Сукупність майнових і немайнових прав, що належать учаснику (засновнику, акціонеру) юридичної особи, зокрема товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та акціонерного товариства (АТ), і визначають його участь у діяльності цього товариства
Ключові повноваження	Право на участь в управлінні товариством; отримання частки прибутку (дивідендів); одержання частки майна в разі ліквідації; доступ до інформації про діяльність; ініціювання та участь у загальних зборах
Суб'єкти володіння	Фізичні особи, юридичні особи, держава в особі уповноважених органів (зокрема, Фонду державного майна України – ФДМУ)
Типові загрози та посягання	Незаконне відчуження частки (корпоративне рейдерство); підроблення документів; шахрайські дії з корпоративними правами; корпоративні конфлікти; зловживання контролем із боку мажоритарних учасників
Форми адміністративно-правової охорони	Інформаційно-роз'яснювальні заходи; превентивний контроль за змінами у складі учасників; адміністративні процедури реагування (зупинення або скасування реєстраційної дії; розгляд скарг в антирейдерських комісіях); застосування адміністративних санкцій
Органи, що здійснюють охорону	Міністерство юстиції України (Мін'юст), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Антимонопольний комітет України (АМКУ), Фонд державного майна України (ФДМУ), Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), суди та органи досудового розслідування
Нормативні джерела	Цивільний кодекс України (ЦКУ), Господарський кодекс України (ГКУ), Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про акціонерні товариства», спеціальні антирейдерські закони та підзаконні акти Міністерства юстиції України

Продовження таблиці 2.3

Адміністративно-правова особливість	Можливість утручання органів публічного адміністрування лише в межах визначеної компетенції та з обов'язковим дотриманням процедур, що забезпечує баланс між захистом прав і гарантіями їх недоторканності
-------------------------------------	--

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 85-91]; [6, с. 86-91]; [9, с. 40-52]

Систематизація ключових характеристик корпоративних прав у межах адміністративно-правової охорони дозволяє чітко визначити їх обсяг, зміст і місце в правовій системі України. Такий підхід створює підґрунтя для формування комплексних адміністративно-правових заходів, спрямованих на їх захист, і забезпечує науково обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення механізмів публічного адміністрування в цій сфері. Розуміння системності корпоративних прав є запорукою ефективного запобігання правопорушенням, своєчасного реагування на загрози та збереження стабільності корпоративного сектора. Для побудови ефективної системи адміністративно-правової охорони важливо враховувати комплексну характеристику корпоративних прав як об'єкта правового захисту. У наведеній схемі на рис. 2.1 узагальнено ключові ознаки, що визначають їх правову природу, функціональне призначення та специфіку захисту.

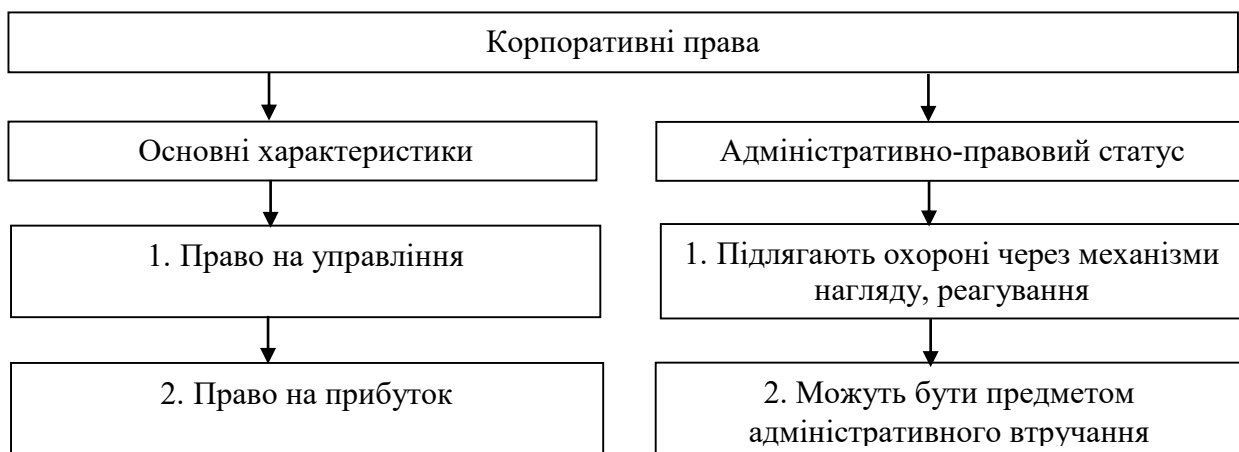


Рис. 2.1 Характеристика корпоративних прав як об'єкта охорони

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 220-230]; [11, с. 407-412]

Отже, відображення характеристик корпоративних прав сприяє кращому розумінню їх багатокомпонентної сутності та дозволяє інтегрувати ці ознаки у формування підсистем адміністративно-правового механізму.

Зазначимо, що корпоративні права – це один із ключових інститутів господарського права, який водночас має економічну та юридичну природу. У вузькому сенсі – це сукупність прав, які належать учаснику юридичної особи приватного права, що має на меті отримання прибутку (акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю тощо).

В умовах сучасних трансформацій корпоративні права стають уразливим об'єктом, передусім у контексті незаконного впливу, рейдерства, маніпуляцій з реєстрами, що потребує не лише судового, але й адміністративно-правового реагування. Право на участь в управлінні господарським товариством є одним із ключових корпоративних прав його учасників і становить важливий об'єкт адміністративно-правової охорони. Законодавство України та ЄС не лише закріплює таке право, але й допускає можливість його деталізації на локальному рівні в межах корпоративних актів. Це зумовлює необхідність виявлення та аналізу форм правового регулювання цього права, а також їх взаємозв'язків.

Система джерел правового регулювання корпоративних прав є цілісною та ієрархічно організованою, де положення міжнародно-правових, національних та локальних актів взаємно доповнюють одне одного. У науковій літературі виокремлюють чотири основні види:

1. Міжнародно-правові акти, які безпосередньо не регламентують право на участь в управлінні, але їх норми імплементуються в національне законодавство;
2. Національні нормативно-правові акти, зокрема кодекси, профільні закони та підзаконні нормативні документи;
3. Локальні корпоративні акти – установчі документи та внутрішні положення, які адаптують норми закону до специфіки конкретного товариства;
4. Корпоративні договори, що конкретизують порядок реалізації цього права між сторонами.

У площині адміністративно-правового механізму ці форми виконують роль нормативної основи, яка визначає межі та процедури втручання публічної адміністрації у сферу корпоративних відносин для забезпечення їх законності [11, с. 411].

Таким чином, у системі публічного адміністрування охорона корпоративних прав – це сфера відповідальності низки органів (Мін'юст, НАЗК, Антимонопольний комітет, органи досудового розслідування), які діють у межах адміністративного законодавства та спеціальних процедур (реєстраційних, наглядових, перевірочних тощо).

Досліджено, що національне законодавство України становить основну форму правового регулювання корпоративних відносин, зокрема набуття, здійснення та захисту права на участь в управлінні господарським товариством. Конституція України, хоча й не містить прямої вказівки на таке право, закріплює базові принципи захисту права власності та свободи підприємництва, що утворюють конституційний фундамент для адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав [54, ст. 13, 42, 55].

Статті 96 та 116 Цивільного кодексу України визначають право на участь в управлінні як одне з корпоративних прав, деталізуючи статтями 97, 98 та 159 порядок діяльності органів управління товариством [40]. Профільні закони «Про акціонерні товариства» [41], «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [55], «Про господарські товариства» [56] визначають особливості здійснення права на участь в управлінні залежно від виду товариства. Окремі спеціальні закони («Про банки і банківську діяльність» [57], «Про страхування» [58], «Про інститути спільного інвестування» [59], «Про холдингові компанії в Україні» [60], «Про товарні біржі» [61]) установлюють додаткові вимоги та процедури, пов'язані з корпоративним управлінням у специфічних сферах.

Підзаконні акти, такі як Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання дерегуляції господарської діяльності» [62] та нормативні акти НКЦПФР (Порядок скликання та проведення дистанційних загальних зборів акціонерів

[63], Порядок скликання та проведення електронних загальних зборів акціонерів [64], Принципи корпоративного управління [65]), деталізують процедури реалізації цього права.

До таких прав належать право на участь в управлінні товариством; право на доступ до інформації про діяльність товариства; право на отримання дивідендів; право на захист від зловживань контролюючих акціонерів (*minority protection*); право на пропорційну частку майна у разі ліквідації товариства або виходу з нього.

Ці базові правомочності мають бути гарантовані усім учасникам корпоративних відносин і становлять основу для забезпечення балансу між приватними й публічними інтересами у сфері корпоративного управління.

На практиці відсутність кодифікації породжує дублювання та суперечності у правозастосуванні. Наприклад, ст. 167 Цивільного кодексу України визначає корпоративні права як сукупність майнових і немайнових прав учасників юридичної особи [40], тоді як статті 25 та 26 Закону України «Про акціонерні товариства» деталізують права акціонерів, включаючи право на інформацію та скликання загальних зборів [41]. Однак у статтях 5 – 7 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» перелік прав учасників відрізняється: там відсутня низка інструментів захисту міноритаріїв, які є у акціонерів [55]. Це створює нерівність у захисті прав учасників залежно від організаційно-правової форми. Ще один приклад – різний порядок укладення значних правочинів: у акціонерних товариствах діє поріг 25 % вартості активів [41, ст. 70], тоді як у ТОВ – 50 % [55, ст. 44]. Це ускладнює застосування єдиних стандартів корпоративного управління та породжує колізії при участі держави в різних видах товариств.

Саме тому уніфікація базових положень у Цивільному кодексі України не означає ігнорування спеціальних норм, а створює єдину системну рамку, яка забезпечує узгодженість і мінімізує суперечності.

Аналіз положень законодавства та наукової доктрини дає підстави виділити основні характеристики корпоративних прав держави як особливого

об'єкта адміністративно-правового регулювання: поєднання імперативного та диспозитивного методів регулювання, що зумовлюється їх подвійною належністю до сфери адміністративного і господарського права; належність до об'єктів управління державною власністю; специфічний суб'єктний склад управлінських відносин; подвійна правова природа – як об'єкта власності держави і як системи суспільних відносин; майновий та управлінський характер; наявність держави як кінцевого вигодонабувача, що зумовлює обов'язок здійснювати управління в її інтересах.

Отже, нормативно-правові акти, що регламентують управління корпоративними правами держави, поділяються на загальні (Цивільний кодекс України, Податковий кодекс, закони «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про кооперацію», «Про режим іноземного інвестування» тощо) та спеціальні. Загальні акти визначають базові положення щодо правового статусу юридичних осіб, порядку створення, організаційно-правових форм, прав, обов'язків і відповідальності учасників. Своєю чергою спеціальні регламентують особливості управління товариствами, у статутному капіталі яких є корпоративні права держави. У межах адміністративно-правового механізму загальні акти формують базову нормативну платформу, а спеціальні – конкретизують адміністративні процедури управління державними корпоративними правами [7, с. 118].

Наступним етапом дослідження є розроблення схеми адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав. Базовими орієнтирами для її побудови виступають нормативний, інституційний та процедурний складники, які формують фундаментальні рівні зазначеного механізму. Взаємодія цих елементів забезпечує формування цілісної системи охорони корпоративних прав. Запропонована схема має відобразити логічну структуру механізму, взаємозв'язки між його складниками, приклади реалізації кожної з підсистем, а також визначити місце об'єкта охорони – корпоративних прав як центрального елемента досліджуваної системи. Адміністративно-правовий механізм охорони

корпоративних прав є системним утворенням, яке включає низку взаємопов'язаних елементів.

Представлена схема на рис. 2.2 відображає структурні компоненти цього механізму, взаємозв'язки між ними та місце кожного елемента в забезпеченні комплексного захисту корпоративних прав.

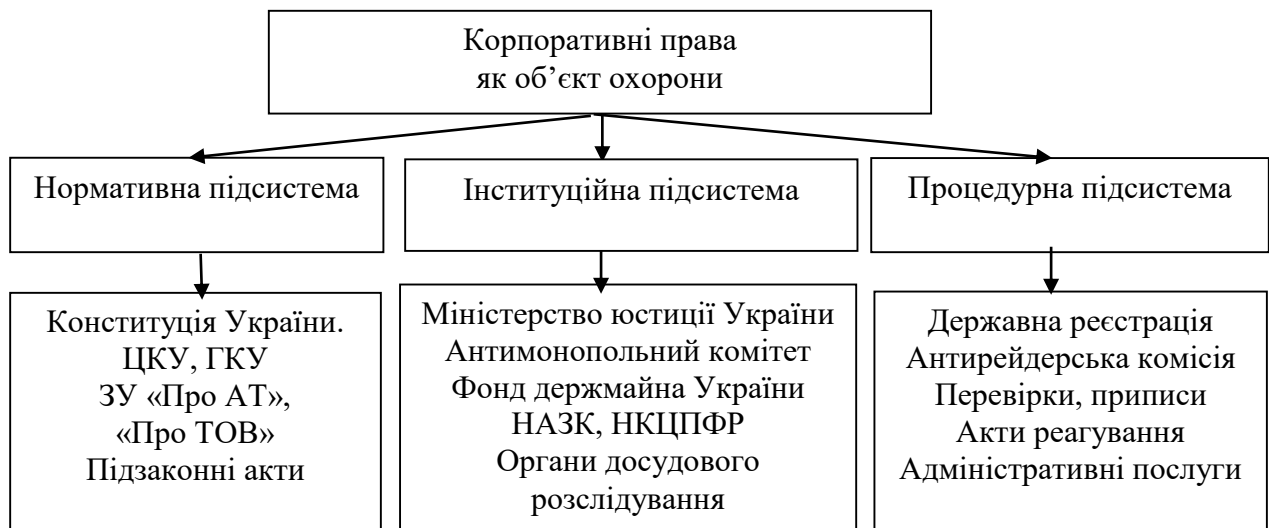


Рис. 2.2 Складники адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 115 – 120]; [3, с. 385 – 387]; [16, с. 47 – 57]

Схематичне зображення дозволяє виявити логіку побудови та функціонування механізму, підкреслити значення кожного його складника та оцінити ефективність взаємодії елементів у сучасних умовах. Зазначимо, що забезпечення охорони корпоративних прав вимагає чіткої послідовності дій та процедур. Складники механізму, що подані на рисунку 2.2, деталізують три ключові підсистеми – нормативну, інституційну та процедурну – і демонструють їх взаємозалежність.

Центральним елементом цієї системи виступають корпоративні права як об'єкт охорони, що опосередковує всю взаємодію між підсистемами. Подальший виклад матеріалу зосереджено на детальній характеристиці складників адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав (Рис. 2.3).

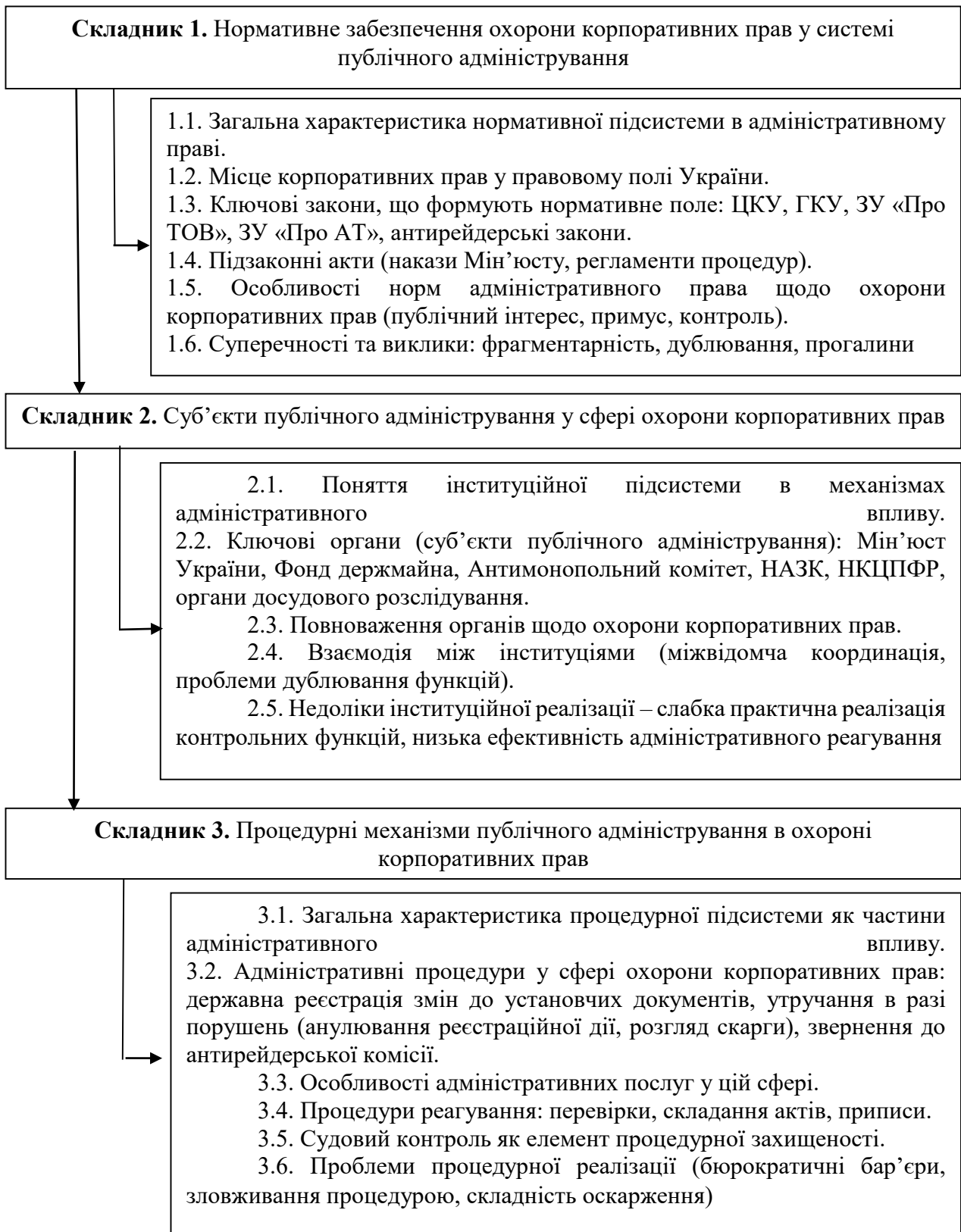


Рис. 2.3 Адміністративно-правовий механізм забезпечення охорони корпоративних прав

Джерело: власна розробка автора

Корпоративні права займають особливе місце у правовому полі України, оскільки одночасно виступають об'єктом регулювання цивільного, господарського та адміністративного права.

Отже, виокремлення та опис підсистем механізму, що відображені на рис. 2.3, дає змогу структурувати процес охорони корпоративних прав, визначити відповідальні органи, процедури та нормативну базу, що в комплексі забезпечує дієвість адміністративно-правового регулювання.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав є цілісною системою, що включає три взаємопов'язані підсистеми – нормативну, інституційну та процедурну. Кожна з них виконує специфічні функції та має власну структуру, проте в комплексі вони забезпечують належний рівень публічного адміністрування у сфері корпоративних відносин:

1. Нормативна підсистема адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав (нормативне забезпечення охорони корпоративних прав у системі публічного адміністрування) є його фундаментом, адже саме вона визначає правові рамки, в межах яких відбувається охорона та реалізація корпоративних прав. У системі адміністративного права вона охоплює сукупність законодавчих і підзаконних актів, що встановлюють порядок створення, функціонування та захисту корпоративних прав, а також регламентують діяльність органів публічного адміністрування в цій сфері.

Корпоративні права займають особливе місце у правовому полі України, оскільки одночасно виступають об'єктом регулювання цивільного, господарського та адміністративного права. Така міжгалузєва природа зумовлює застосування імперативно-диспозитивного методу правового регулювання: з одного боку – обов'язкові приписи та публічний контроль, з іншого – можливість реалізації правомочностей за домовленістю сторін.

Ключовими законодавчими актами нормативної підсистеми є:

1) Цивільний кодекс України (положення про юридичних осіб, корпоративні права, права та обов'язки учасників) [40];

2) Закони України «Про акціонерні товариства» [41], «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [55], «Про кооперацію» [66];

3) Антирейдерські закони, спрямовані на захист прав учасників та запобігання незаконним захопленням бізнесу.

Важливе місце займають підзаконні нормативно-правові акти – накази Міністерства юстиції України, регламенти процедур державної реєстрації, інструкції та положення органів виконавчої влади. Вони деталізують механізм застосування норм законів на практиці, визначають алгоритми дій посадових осіб, процедури розгляду скарг та реагування на порушення. Особливістю норм адміністративного права в цій сфері є спрямованість на публічний інтерес, можливість застосування заходів адміністративного примусу, а також здійснення превентивного та поточного контролю.

Разом із тим нормативна підсистема стикається з такими викликами, як: фрагментарність правового регулювання, дублювання повноважень різних органів, наявність прогалин, що ускладнюють ефективний захист корпоративних прав і створюють передумови для правових колізій.

2. Інституційна підсистема адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав (суб'єкти публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав) охоплює коло суб'єктів публічного адміністрування, уповноважених здійснювати охорону корпоративних прав, забезпечувати їх реалізацію та реагувати на порушення. У механізмах адміністративного впливу ця підсистема виконує функцію безпосереднього втілення норм права в практичну діяльність.

Ключові органи, що входять до інституційної підсистеми:

1) Міністерство юстиції України – здійснює державну реєстрацію юридичних осіб, розглядає скарги на реєстраційні дії, координує діяльність антирейдерської комісії;

2) Фонд державного майна України – управляє корпоративними правами держави в господарських товариствах, організовує приватизацію;

3) Антимонопольний комітет України – контролює концентрацію й узгоджені дії суб'єктів господарювання, запобігає монополізації корпоративних прав;

4) Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) – здійснює контроль за конфліктом інтересів у діяльності посадових осіб;

5) Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку – регулює обіг цінних паперів, зокрема акцій, що становлять корпоративні права;

6) Органи досудового розслідування – реагують на кримінальні правопорушення, пов'язані з незаконним заволодінням корпоративними правами. Повноваження цих органів охоплюють як превентивні заходи (роз'яснення, контроль), так і примусові (скасування незаконних рішень, застосування санкцій).

Взаємодія між інституціями ґрунтується на міжвідомчій координації, але на практиці часто супроводжується дублюванням функцій, недостатнім обміном інформацією та затягуванням процедур. Недоліками інституційної реалізації є слабка практична дієвість контрольних функцій, формальний підхід до перевірок та недостатня швидкість реагування на порушення корпоративних прав.

3. Процедурна підсистема адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав (процедурні механізми публічного адміністрування в охороні корпоративних прав) визначає порядок та послідовність дій органів публічного адміністрування під час реалізації функцій з охорони корпоративних прав. Вона забезпечує юридичну визначеність, передбачуваність і прозорість адміністративних процесів у цій сфері.

До ключових адміністративних процедур належать:

1) Державна реєстрація змін до установчих документів юридичних осіб та відомостей в Єдиному державному реєстрі;

2) Розгляд скарг і втручання в разі порушень (зокрема, анулювання незаконних реєстраційних дій);

3) Звернення до антирейдерської комісії при Мін'юсті та реалізація її рішень;

- 4) Надання адміністративних послуг у сфері корпоративних прав (довідки, витяги, копії рішень реєстратора);
- 5) Процедури реагування – проведення перевірок, складання актів, винесення приписів;
- 6) Судовий контроль – форма перевірки законності адміністративних рішень і дій.

Практика підтверджує як можливості, так і обмеження чинного адміністративно-правового механізму. Зокрема, Антирейдерська комісія при Мін'юсті неодноразово розглядала скарги щодо незаконної зміни складу учасників, ухвалюючи рішення про відновлення корпоративних прав (відображено в аналізі діяльності Комісії) [67]. Велика Палата Верховного Суду в постанові від 15.09.2022 р. (справа № 910/12525/20) наголосила на необхідності дотримання принципу добросовісності у вирішенні корпоративних спорів [68]. Практика НКЦПФР демонструє, що в разі виявлення порушень акціонерними товариствами вона застосовує санкції – від зупинення обігу цінних паперів до накладення штрафів. Ці приклади підтверджують часткову ефективність інструментів, але водночас указують на їх фрагментарність і потребу системного вдосконалення.

Процедури охорони корпоративних прав мають низку особливостей, як-от: значна кількість формалізованих етапів, залежність від своєчасного внесення даних до реєстрів, необхідність дотримання строків розгляду скарг. Серед проблем процедурної реалізації слід виділити: бюрократичні бар'єри, можливість зловживання процедурними нормами з метою затягування процесу, складність оскарження рішень та дій органів публічного адміністрування.

Аналіз практики функціонування адміністративно-правового механізму показує наявність низки проблем, що знижують його ефективність. Ключові з них узагальнено з акцентуванням на правових, організаційних та інституційних бар'єрах (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика проблем функціонування адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав та напрями їх усунення

Проблема	Прояви та причини	Наслідки	Рекомендації	Індикатори ефективності
Юридичні колізії	Суперечності між нормами ЦКУ, ГКУ та спецзаконами; відмінності термінології (фрагментарність законодавства, точкові зміни без системної гармонізації)	Правова невизначеність, зростання кількості судових спорів, «юридичний арбітраж»	Гармонізація норм (ревізія ЦКУ/ГКУ/спецзаконів); закріплення пріоритетності норм; офіційні роз'яснення Мін'юсту	Кількість колізій, виявлених або усунених, на рік; середній час усунення колізій; кількість судових справ через колізії
Неефективна координація	Відсутність чіткої взаємодії Мін'юсту, ФДМУ, АМКУ, НКЦПФР, НАЗК; розрізнені бази даних (інституційна роз'єднаність, відсутність законодавчо закріплених механізмів взаємодії, технічні бар'єри)	Затримки в реагуванні, суперечливі рішення, втрата часу для запобігання шкоди	Закріплення механізму міжвідомчої взаємодії; централізована case-management платформа; rapid-response teams; спільні регламенти	Середній час реагування; кількість спільних операцій на рік; відсоток справ, вирішених у встановлені строки
Недосконалі процедури	Тривалі строки реєстрацій; складність оскарження; паперові процеси; неоднорідність практики (застарілі регламенти, відсутність електронних процесів, регіональні відмінності)	Затягування процесів, зловживання процедурами, ризик втрати активів	Повна електронізація реєстрів (audit-trail, API); обов'язкові максимальні строки; екстрене призупинення підозрілих дій; уніфікація форм	Середній час реєстраційної дії; відсоток електронних транзакцій; кількість екстрених призупинень
Політичні та економічні ризики	Політичне втручання; лобізм; корупційні ризики (відсутність механізмів запобігання конфлікту інтересів, недостатня прозорість процедур)	Спотворення рішень, викривлена політика управління держактивами, зниження інвестиційної привабливості	Запобігання конфліктам інтересів; прозора звітність; захист інсайдерів; незалежність регуляторів	Індекс прозорості; кількість розслідувань конфлікту інтересів; рівень довіри інвесторів

Продовження Таблиці 2.4

Приклади з практики (кейси)	Затримка скасування незаконних дій; відсутність доказової бази (повільна реакція, відсутність стандартів збору доказів, слабка міжвідомча взаємодія)	Втрата активів, недовіра до органів, повторення інцидентів	After-action review; база кейсів; стандарти доказової бази; навчання на кейсах	Кількість опублікованих кейсів; відсоток повторних інцидентів; швидкість реагування
-----------------------------	--	--	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 85 – 91]; [9, с. 40 – 52]; [19, с. 227 – 231]

Системний аналіз проблем функціонування адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав виявляє взаємопов'язані юридичні, інституційні та процедурні бар'єри, які підсилюють одне одного. Для підвищення ефективності механізму необхідно поєднати чітку законодавчу гармонізацію, інституційну координацію і масштабні процедурні та цифрові перетворення – тільки така комплексна стратегія дозволить мінімізувати ризики рейдерства, корупції та процедурних зловживань.

Виявлені проблеми функціонування адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав в Україні свідчать про наявність як нормативно-правових, так й інституційно-процедурних прогалин. Їх подолання потребує не лише внутрішніх реформ, але й використання позитивного досвіду держав, які вже впровадили ефективні моделі регулювання та захисту корпоративних прав. Вивчення міжнародних практик дозволяє сформувати орієнтири для вдосконалення національного механізму, запозичивши інструменти, що довели свою результативність у різних правових системах.

У цьому контексті наступним етапом дослідження є порівняльний аналіз зарубіжних моделей адміністративно-правового забезпечення охорони корпоративних прав, який дає змогу оцінити можливості адаптації таких підходів в українських реаліях (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей адміністративно-правового забезпечення охорони корпоративних прав та можливості їх адаптації в Україні

Країна / Регіон	Механізм / Підсистема	Особливості моделі	Потенціал адаптації для України
ЄС (CSDDD – Corporate Sustainability Due Diligence Directive)	Адміністративний нагляд	Незалежні наглядові органи з правом інспекцій, витребування інформації, застосування санкцій та тимчасових заходів	Створення спеціалізованого органу з контролю за корпоративним управлінням, із повноваженнями оперативного втручання
Польща	Захист інсайдерів (whistle-blower)	Закон «Whistle-Blower Protection Act»: обов'язкові внутрішні процедури повідомлення порушень для компаній, де більше 50 працівників, охорона від репресій, штрафи	Запровадження в Україні обов'язкових каналів внутрішнього повідомлення про порушення, закріплення правового захисту інформаторів
Німеччина	Корпоративне управління (KonTraG)	Закон KonTraG: заборона неприйнятних ризиків, обов'язок мати систему управління ризиками, підвищена відповідальність наглядових органів та аудиторів	Інтеграція обов'язкових систем ризик-менеджменту в корпоративний сектор, посилення відповідальності органів контролю
Німеччина	Співуправління («Mitbestimmung»)	Представники працівників можуть становити до 50% складу наглядової ради, забезпечуючи баланс інтересів власників і працівників	Можливість поступового запровадження механізмів трудового співуправління у великих держкомпаніях
США	Судовий захист і права корпорацій	Визнання корпоративних прав у конституційному контексті; активне застосування корпоративного кримінального та цивільного правосуддя	Розвиток спеціалізованих судових палат з корпоративних спорів та підвищення ефективності корпоративного кримінального переслідування

Джерело: складено автором на основі міжнародних нормативно-правових актів і наукових досліджень [13, р. 52 – 65]; [14, р. 5 – 7]; [15, р. 18 – 22]; [28, р. 237 – 245]; [32, р. 583 – 598]; [35, р. 566 – 573]

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей адміністративно-правового забезпечення охорони корпоративних прав свідчить, що найбільш

перспективними для імплементації в Україні є: інституційна модель ЄС із незалежним наглядовим органом та широкими контрольними повноваженнями; польська система захисту інсайдерів, спрямована на підвищення прозорості корпоративних відносин; німецькі підходи до ризик-менеджменту та співуправління, що зміцнюють корпоративну стабільність і знижують рівень конфліктності; а також американський досвід судового захисту, зорієнтований на швидке й ефективне вирішення корпоративних спорів. Імплементація окремих елементів зазначених моделей з урахуванням українських правових та економічних реалій здатна суттєво мінімізувати проблеми, окреслені в попередньому аналізі, та наблизити вітчизняний адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав до міжнародних стандартів.

Узагальнення національної та зарубіжної практик указує на пріоритетні напрями вдосконалення української моделі адміністративно-правового забезпечення корпоративних прав. Доцільним є створення незалежного органу з розширеними наглядовими повноваженнями, здатного здійснювати інспекції, збирати інформацію та накладати санкції, подібно до механізму CSDDD в ЄС. Важливим є також інституалізація захисту інсайдерів через ухвалення спеціального закону, що гарантуватиме безпеку повідомлень про порушення та захист від репресій, як у Польщі. Необхідне обов'язкове впровадження систем корпоративного ризик-менеджменту для великих компаній з вимогами внутрішнього контролю, аудиту та зовнішнього нагляду, відповідно до німецького закону KonTraG. Окрім того, важливо вдосконалити судові механізми захисту корпоративних прав, розширивши інструменти корпоративного судочинства, враховуючи конституційний статус корпорацій, захист інтересів меншості та публічний інтерес, як це реалізовано у США.

Інтеграція структурних елементів цих зарубіжних моделей у правову систему України може не лише розв'язати ключові проблеми адміністративно-правового механізму, але й підвищити його ефективність, прозорість і відповідність міжнародним стандартам. Фрагментарність нормативної бази справді породжує дублювання та суперечності. Наприклад, порядок погодження

значних правочинів: у ст. 70 Закону України «Про акціонерні товариства» встановлено поріг у 25 % вартості активів [41], тоді як у ст. 44 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» – 50 %, що знижує уніфікованість і створює підстави для маніпуляцій [55]. Подібні колізії ускладнюють єдине правозастосування, особливо коли йдеться про державу як акціонера або учасника товариства.

Водночас ініціатива ухвалення окремого Закону України «Про управління державними корпоративними правами» не виключає можливості внесення змін до чинних нормативних актів. Проте прості точкові зміни до Цивільного кодексу України, або спеціальних законів («Про акціонерні товариства» [41], «Про управління об'єктами державної власності» [42]) не усувають головної проблеми – розпорошеності та відсутності єдиної рамкової моделі управління державною власністю. Ухвалення нового закону дозволить:

- чітко визначити роль держави як власника корпоративних прав;
- закріпити фідучіарні обов'язки та відповідальність посадових осіб державних компаній, що наразі прямо не визначені;
- уніфікувати принципи контролю та прозорості (аудит, звітність, розкриття інформації) відповідно до міжнародних стандартів OECD.

Таким чином, обґрунтування нової назви закону полягає не лише у прагненні уніфікації, а у створенні цілісного правового акту, який би інтегрував розпорошені норми та наблизив українську систему до європейських практик. При цьому спеціальні закони, як Закон України «Про акціонерні товариства» [41] чи Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [55], продовжують діяти, деталізуючи специфіку конкретних організаційно-правових форм, але базові засади управління державними корпоративними правами зосереджуються в єдиному рамковому законі.

Реалізація зазначених кроків сприятиме підвищенню ефективності корпоративного управління, зниженню корупційних ризиків і зміцненню публічного інтересу в економічній сфері.

2.2 Інструментарій публічного адміністрування охорони корпоративних прав

Система публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав ґрунтується на використанні комплексу інструментів, що забезпечують реалізацію управлінських функцій держави щодо гарантування та захисту прав учасників корпоративних відносин. Такі інструменти виконують роль організаційних, правових та інституційних засобів впливу, спрямованих на забезпечення функціонування прозорого, справедливого та безпечного корпоративного середовища. Інструментарій публічного адміністрування у цій сфері є багатоаспектним, адже охоплює як традиційні, так і сучасні механізми регуляторного, інформаційного та антикризового характеру.

В юридичній та адміністративно-правовій науці інструментарій публічного адміністрування визначається як системно впорядкована сукупність правових, організаційних, економічних та інформаційних інструментів, які органи публічної влади застосовують для реалізації управлінських функцій у окремих сферах суспільних відносин [21, с. 160]

Поняття «інструментарій» відрізняється від «засобів» публічного адміністрування. Засоби – це окремі правові або процедурні методи впливу (наприклад, видання адміністративного акту, застосування санкцій тощо) [70, с. 82].

Натомість інструментарій охоплює не лише засоби, але й механізми їх взаємодії, процедури планування, контролю, моніторингу й зворотного зв'язку, тобто функціонує як цілісна система взаємопов'язаних елементів.

У контексті охорони корпоративних прав в Україні така комплексна перспектива видається більш адекватною, оскільки ефективне адміністрування у цій сфері неможливе без одночасного й взаємопов'язаного застосування різнорівневих нормативно-правових регуляторів, чітко визначених адміністративних процедур (зокрема реєстраційних дій, процедур нагляду та моніторингу), превентивних заходів, спрямованих на запобігання порушенням

прав учасників корпоративних відносин, а також сучасних інформаційних інструментів, що забезпечують прозорість і доступність відомостей про діяльність товариств; у своїй сукупності ці елементи формують цілісну та дієву систему гарантування і захисту прав акціонерів та учасників господарських товариств [71, с. 303].

У нашому дослідженні узагальнено форми публічного адміністрування охорони корпоративних прав, серед яких виокремлено видання адміністративних актів, укладення адміністративних договорів, вчинення юридично значущих дій та проведення реєстраційних операцій; ці елементи взаємодіють як складові єдиного інструментарного поля, забезпечуючи комплексне регулювання корпоративних відносин, координацію дій суб'єктів публічної адміністрації та ефективний захист прав акціонерів і учасників господарських товариств шляхом поєднання нормативно-правових, організаційних і превентивних механізмів [17, с. 55].

У праці Сукманової О. В. сформовано поняття публічного адміністрування охорони права власності в Україні, визначено його засади та інструментарій адміністративної діяльності публічної адміністрації у сфері охорони права власності. Зокрема, проаналізовано використання суб'єктами публічної адміністрації правових і процесуальних механізмів для охорони права власності, а також застосування положень адміністративного процесу та проваджень у справах про адміністративні правопорушення з метою захисту і відновлення порушеного права власності у судах [72, с. 160].

Водночас у науковому дискурсі адміністративного права важливо здійснити чітке відмежування суміжних понять, які формують основу інструментарію публічного адміністрування – інструмента, механізму, засобу, методу та акта. Така системна диференціація забезпечує точність термінології та дозволяє глибше розкрити структуру управлінського впливу у сфері охорони корпоративних прав.

Інструмент публічного адміністрування визначається як конкретний елемент практичної реалізації управлінської функції, що має правове

закріплення та застосовується з метою досягнення визначеного результату. Прикладами таких інструментів є державна реєстрація юридичних осіб, ліцензування діяльності чи застосування адміністративних санкцій [69, с. 160].

Засіб у цьому контексті становить процедурну або технічну складову інструмента, яка забезпечує його практичне застосування. Засоби можуть мати правову, організаційну або економічну природу та виступають допоміжними елементами адміністративної діяльності, зокрема засоби правового примусу або інформаційно-аналітичного забезпечення [70, с. 83].

Метод відображає загальний спосіб управлінського впливу та визначає характер взаємодії органів публічної влади з учасниками корпоративних відносин. У доктрині виділяють методи переконання, заохочення та адміністративного примусу, що формують основу вибору та змісту відповідних інструментів і засобів [71, с. 302].

Механізм публічного адміністрування охоплює комплекс правових норм, організаційних структур, інструментів, засобів, методів і процедур, об'єднаних єдиною управлінською метою – забезпеченням належного функціонування та захисту корпоративних прав. На відміну від інструментарію, механізм відображає не лише перелік інструментів, а й їх системну взаємодію, інституційне середовище та процедурні зв'язки між суб'єктами адміністративної діяльності [17, с. 51].

Адміністративний акт є зовнішнім формалізованим волевиявленням суб'єкта владних повноважень, що має юридичне значення та безпосередньо впливає на корпоративні правовідносини. Акти можуть виступати результатом застосування окремого інструмента (наприклад, рішення про державну реєстрацію чи анулювання ліцензії) та одночасно відображати реалізацію цілісного механізму публічного адміністрування [72, с. 327].

Таким чином, інструментарій публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав становить системну багаторівневу конструкцію. Він не зводиться до сукупності ізольованих засобів або методів, а включає взаємопов'язаний комплекс інструментів, засобів, методів і адміністративних

актів, інтегрованих у межах адміністративно-правового механізму. Таке розуміння забезпечує наукову обґрунтованість подальшого аналізу форм, процедур та результативності публічного адміністрування у досліджуваній сфері.

З погляду інструментальної концепції праворозуміння, право розглядається як об'єктивна реальність, що набуває конкретної форми через юридичні механізми та процедури. У контексті публічного адміністрування охорони корпоративних прав формою реалізації права є нормативно-правові акти, адміністративні процедури, судова практика, що регулюють взаємовідносини між державою та суб'єктами господарювання. Водночас слід зауважити, що формальна наявність правових норм ще не гарантує справжньої реалізації прав юридичних осіб, оскільки ефективність їхнього застосування значною мірою залежить від прозорості та підзвітності органів влади.

У правових системах з авторитарними або неефективними інституціями нерідко спостерігається подвійність правового середовища. З одного боку, це наявність формального масиву нормативних актів, що переважно відповідають інтересам політичних або економічних еліт, а не забезпеченню правової рівності учасників корпоративних правовідносин. З іншого боку, є уявлення про право як інструмент справедливості, що формується у правосвідомості громадянського суспільства і вимагає перегляду або скасування дискримінаційних чи репресивних актів. Така дуальність підкреслює важливість не лише наявності правових норм, але й належного інституційного інструментарію, що забезпечує їхню практичну реалізацію та захист корпоративних прав у межах публічного адміністрування [69, с. 159].

Інструментальна практика у праві передбачає, що воно не є самоціллю, а виявляється функціональним засобом реалізації потреб та інтересів членів суспільства, зокрема юридичних осіб. На відміну від нормативістських уявлень у межах цієї концепції правова норма розглядається як соціально обумовлений компроміс між різними індивідуальними та колективними прагненнями. Особливо актуальною ця практика є у сфері публічного адміністрування

корпоративних прав, де юридичні інструменти мають сприяти задоволенню обґрунтованих економічних, правових та організаційних інтересів суб'єктів господарювання в умовах правової держави.

Корпоративні права виникають у результаті суспільної та економічної взаємодії, що вимагає наявності дієвого правового механізму для регулювання цих процесів. У такому контексті публічне адміністрування розглядається не просто як система виконавчої влади, а як активний інструмент реалізації потреб учасників корпоративних правовідносин. Ці потреби попередньо виявляються у формі конкретних соціально-економічних очікувань і перетворюються на норми через нормативну, адміністративну або судову форму та охоплюють, зокрема, забезпечення прозорості реєстраційних процедур, захист прав акціонерів, запобігання зловживань у корпоративному управлінні тощо.

Водночас ефективне функціонування цього інструментарію можливе лише за умови розмежування цілей публічного адміністрування. Йдеться передусім про розрізнення між політичними цілями, що здебільшого обслуговують короткострокові інтереси певних політичних суб'єктів, і цілями забезпечення, спрямованих на створення стабільного та передбачуваного середовища для діяльності фізичних і юридичних осіб. З погляду інструментальної теорії саме останній тип цілей повинен домінувати в системі захисту корпоративних прав, оскільки він забезпечує безперешкодне функціонування механізмів публічного управління, підвищує довіру до держави та гарантує правову безпеку суб'єктів корпоративних правовідносин [69, с. 160].

До інструментів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав варто віднести сукупність правових, організаційних, інформаційно-аналітичних, економічних та контрольних засобів, що використовуються суб'єктами публічної влади з метою забезпечення реалізації, захисту та відновлення корпоративних прав учасників господарських товариств.

Зокрема, до основних інструментів належать: нормативно-правові інструменти; організаційно-адміністративні інструменти; інформаційно-комунікаційні інструменти; економічні та фінансові інструменти; контрольно-

наглядів інструменти. Передусім базовим елементом інструментарію публічного адміністрування є нормативно-правове забезпечення, що є основою для всієї системи охорони корпоративних прав. Законодавчий масив, що регламентує корпоративні правовідносини в Україні, охоплює низку основних актів, серед яких чільне місце посідають Цивільний кодекс України [40], Закони України «Про акціонерні товариства» [41], «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [55], «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [73] тощо. Нормативні акти визначають структуру корпоративних відносин, статус суб'єктів, порядок формування органів управління, умови участі в управлінні юридичною особою, зокрема процедури захисту порушених прав. Саме правова визначеність є першою ознакою ефективного публічного інструментарію, адже дає змогу уникнути правових колізій, сприяє передбачуваності регуляторної політики та підвищує рівень правової культури учасників корпоративних відносин.

Ще одним інструментом є організаційно-інституційна система, що передбачає функціонування відповідних державних органів, уповноважених на реалізацію політики у сфері корпоративного регулювання та захисту прав. До основних суб'єктів, що застосовують адміністративні інструменти у цій сфері, належать: Міністерство юстиції України (як орган, що веде державні реєстри та забезпечує реалізацію державної реєстрації юридичних осіб), Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (регулює діяльність емітентів та учасників фондового ринку), Антимонопольний комітет України (забезпечує конкурентоспроможність та запобігає зловживанням у сфері корпоративного контролю), зокрема правоохоронні органи, органи прокуратури та судові інституції, що забезпечують юрисдикційний захист корпоративних прав. Кожен з органів має чітко визначені повноваження, що забезпечує інституційну прив'язку інструментів адміністрування, зменшує ймовірність дублювання функцій та забезпечує координацію дій. Крім того, варто виокремити інформаційно-комунікаційні інструменти, що ґрунтуються на використанні сучасних цифрових платформ і державних електронних сервісів. Зокрема,

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, інформаційна система «Прозорро» [74], онлайн-платформи для розкриття інформації емітентами [75], функціонування автоматизованої системи перевірки бенефіціарів – все це є основними засобами прозорості корпоративної сфери. Застосування таких інструментів значно підвищує рівень відкритості інформації, забезпечує оперативний доступ до даних усіх зацікавлених осіб, водночас є ефективним способом запобігання рейдерським захопленням та прихованим змінам у структурі власності підприємств. Прозорість та доступність інформації є однією з основоположних ознак ефективного інструментарію публічного адміністрування. Значущим елементом інструментарію є механізми стратегічного та програмного планування, що реалізуються у формі державних стратегій, концепцій, цільових програм, регіональних планів дій: Національна економічна стратегія України до 2030 року [76], Державна стратегія антикорупційної політики [77], стратегії розвитку малого та середнього бізнесу, документи щодо імплементації положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [78].

Одночасно Державна стратегія антикорупційної політики спрямована на мінімізацію корупційних ризиків у публічному управлінні, що є критично важливим для зміцнення довіри до органів влади та створення прозорих умов ведення бізнесу. Вона передбачає впровадження систем контролю, підзвітності та механізмів реагування на порушення, що дає змогу ефективніше захищати права юридичних осіб.

Зокрема, важливими є стратегії розвитку малого та середнього бізнесу, що формують нормативно-правову базу для підтримки підприємництва та сприяють усуненню адміністративних перешкод. Вони визначають основні напрями вдосконалення інструментів публічного адміністрування, орієнтованих на спрощення процедур реєстрації, ліцензування та державного нагляду.

Крім того, необхідно враховувати імплементацію положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що визначає зобов'язання щодо гармонізації національного законодавства з нормами ЄС [78]. Це

стосується, зокрема, сфер корпоративного управління, захисту прав акціонерів, прозорості діяльності підприємств, що є основними чинниками формування сучасної моделі публічного адміністрування в Україні. Такі стратегічні документи формують вектор розвитку державної політики у сфері корпоративного регулювання та містять системний набір індикаторів, інструментів реалізації та моніторингу ефективності політик. Особливу увагу варто приділити інструментам співпраці з громадянським суспільством та бізнес-об'єднаннями, що функціонують як консультативно-дорадчі платформи при органах виконавчої влади. Рада бізнес-омбудсмена, Український союз промисловців і підприємців, Спілка українських підприємців, Торгово-промислова палата України активно долучаються до аналізу правозастосовної практики, формулювання пропозицій до законопроектів та реагування на випадки порушення корпоративних прав. Консультування з представниками бізнесу при ухваленні регуляторних рішень сприяє легітимності державної політики та підвищує її ефективність.

За умов глобалізації та інтеграції України до європейського правового простору зростає роль інструментів міжнародного співробітництва: залучення до проектів технічної допомоги, реалізацію програм Twinning, TAIEХ [79], участь в ініціативах OECD [80], гармонізацію законодавства з Директивами ЄС у сфері корпоративного управління [81].

Ці процеси сприяють не лише запозиченню кращих європейських практик, а й переосмисленню функцій публічного адміністрування у сфері корпоративного врядування. Зокрема, завдяки інституційній співпраці у межах програм Twinning державні органи отримують можливість модернізувати управлінські механізми, підвищити професійну компетентність службовців та впровадити ризикоорієнтовану практику у регуляторну політику. Водночас TAIEХ забезпечує оперативну підтримку у формі експертного супроводу, що є значущим при запровадженні складних правових новацій або тлумаченні європейських регуляторних практик на національному ґрунті [79].

Участь в ініціативах OECD розширює можливості України у сфері імплементації принципів належного корпоративного управління (good governance), забезпечуючи методологічну основу для розбудови ефективної моделі взаємодії між державою та суб'єктами господарювання. Зокрема, рекомендації OECD щодо прозорості діяльності державних підприємств, боротьби з конфліктами інтересів та запровадження механізмів внутрішнього контролю все активніше враховуються при формуванні національних стратегій [82]. Гармонізація законодавства з Директивами ЄС у сфері корпоративного управління забезпечує формування правової визначеності, правового балансу між приватними інтересами бізнесу та публічним інтересом держави. Впровадження відповідних норм сприяє не лише зміцненню правового режиму захисту інвесторів та акціонерів, а й знижує ризики зловживань, посилюючи загальну довіру до корпоративного сектора. Таким чином, міжнародні інструменти технічної та нормативної інтеграції відіграють важливу роль у трансформації системи публічного адміністрування України в контексті підвищення її ефективності, прозорості та відповідності європейським принципам верховенства права.

Такі інструменти дають змогу не лише адаптувати національну правову систему до міжнародних стандартів, а й формувати нові моделі адміністрування корпоративної сфери на принципах відкритості, підзвітності та доброчесності.

На рисунку 2.4 представлено ключові ознаки інструментів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав. Вони характеризуються нормативною визначеністю, функціонуванням у межах комплексної системи, закріпленням за чітко визначеними інституціями та орієнтацією на захист прав учасників корпоративних відносин. Сукупність зазначених ознак забезпечує формування ефективного управлінського середовища для реалізації державної політики у сфері корпоративного управління.

Це означає, що застосування відповідних управлінських засобів ґрунтується на чітко регламентованій правовій основі, закріпленій у законодавчих і підзаконних актах. Така практика забезпечує легітимність дій державних

органів, підвищує рівень правової визначеності для суб'єктів корпоративних правовідносин та дає змогу зменшити ризики правових зловживань. Крім того, нормативна визначеність сприяє стабільності управлінської системи, оскільки унеможливорює свавільне трактування прав і обов'язків учасників ринку. Особливо важливою вона є в умовах швидкої трансформації економічного середовища, що вимагає динамічного, але водночас правового реагування на нові виклики.

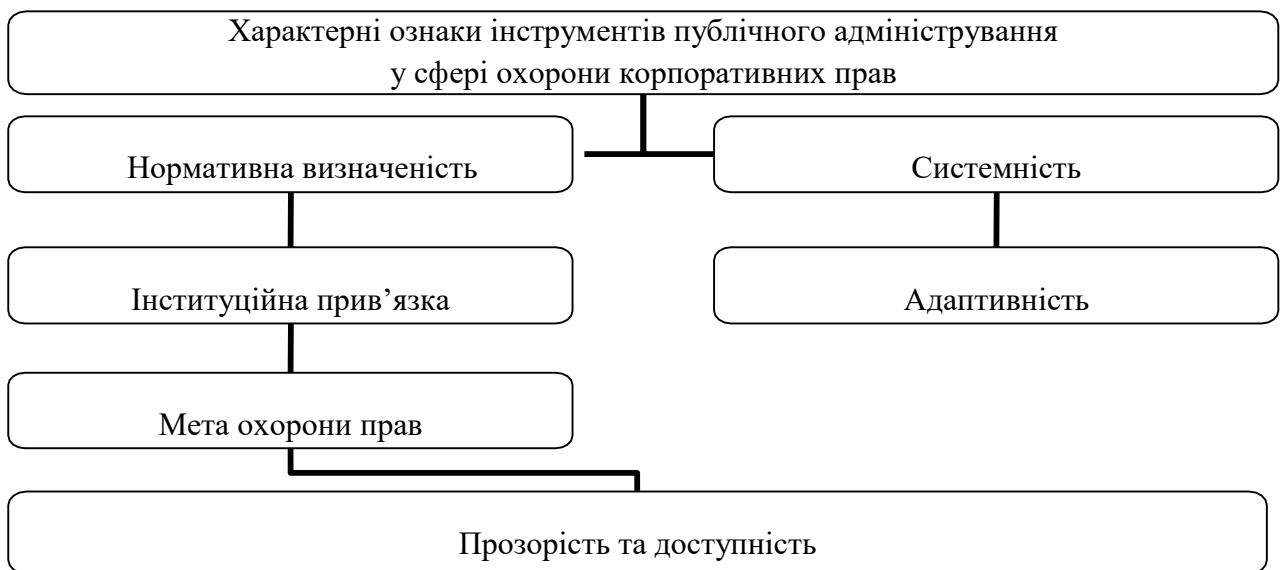


Рис. 2.4 Ознаки інструментів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав

Джерело: сформовано автором на основі [83, с. 98].

Ще однією важливою ознакою інструментів публічного адміністрування є їхня системність і взаємодоповнюваність. Інструменти у сфері охорони корпоративних прав не можуть діяти ізольовано, оскільки захист таких прав вимагає багаторівневого, комплексного механізму, який охоплює законодавчий, виконавчий та судовий рівні управління. Такий механізм передбачає взаємодію міжгалузевих (господарське, адміністративне, кримінальне право) та міжвідомчих (органи виконавчої влади, правоохоронні органи, органи юстиції, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, судова система тощо) елементів.

Міжгалузевий і міжвідомчий характер інструментарію публічного адміністрування сприяє не лише ефективному реагуванню на порушення корпоративних прав, але й їхньому запобіганню – через такі інструменти як державний контроль, моніторинг корпоративної діяльності, регулювання корпоративних відносин, профілактика правопорушень, просвітницька та роз'яснювальна діяльність серед учасників ринку.

Водночас системність означає, що публічне адміністрування повинно функціонувати як інтегрована система, де кожен інструмент (нормативно-правовий, інституційний, організаційний, контрольно-наглядовий, інформаційно-аналітичний тощо) виконує чітко визначену функцію в межах єдиної державної політики у сфері охорони корпоративних прав.

Важливою ознакою інструментарію є інституційна прив'язка – кожен інструмент публічного адміністрування закріплений за конкретним органом або групою органів, відповідальних за його реалізацію. Вона дає змогу забезпечити чіткий розподіл компетенцій, запобігти дублюванню функцій та підвищити якість адміністративного процесу. Зокрема, функції державної реєстрації юридичних осіб покладено на Міністерство юстиції України та підпорядковані структури, регулювання корпоративної звітності та ринку цінних паперів – на Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку, забезпечення конкурентного середовища – на Антимонопольний комітет України. Водночас завдяки інституційній прив'язці спрощується контроль за виконанням функцій публічної влади та зростає рівень підзвітності державних структур.

Нормативний акт – це офіційний документ, ухвалений уповноваженим органом у межах визначеної компетенції, що містить загальнообов'язкові правила поведінки. У сфері публічного адміністрування корпоративних прав такі акти визначають порядок формування, функціонування, контролю та захисту корпоративних структур, закріплюючи права й обов'язки їхніх учасників і забезпечуючи легітимність діяльності державних органів [84]. З огляду на це, нормативний акт можна вважати базовим елементом правового регулювання,

який формує стабільне нормативне середовище, необхідне для передбачуваності та послідовності управлінських рішень.

На відміну від нормативного, адміністративний акт має індивідуальний характер і спрямований на реалізацію загальних положень права у конкретній ситуації. Така адресність робить його дієвим інструментом оперативного реагування на управлінські виклики. Якщо нормативний акт створює правову рамку, то адміністративний забезпечує її прикладне застосування, що у сукупності гарантує ефективність системи публічного адміністрування.

З точки зору юридичної природи, адміністративний акт є актом індивідуальної дії та формою реалізації владних повноважень органів виконавчої влади й інших суб'єктів публічного управління [84]. Він не встановлює загальних правил поведінки, а вирішує окремі управлінські ситуації. Така характеристика дозволяє порівняти його із судовими рішеннями, які також стосуються конкретних осіб, але мають іншу процесуальну природу та підстави ухвалення.

Індивідуальність адміністративного акту виявляється у його спрямованості на певну особу або обмежене коло осіб. Прикладами є надання дозволу на провадження господарської діяльності, анулювання ліцензії, накладення адміністративного стягнення чи реєстрація юридичної особи. У цьому аспекті він відрізняється від нормативного акту подібно до того, як інструкція відрізняється від індивідуального розпорядження – перша встановлює загальні правила, друге вирішує конкретну ситуацію.

Особливе значення має процедурна форма ухвалення адміністративного акту. Дотримання норм адміністративного процесу забезпечує його законність, обґрунтованість і прозорість. У разі порушення процедури акт може бути оскаржений або визнаний недійсним. Це свідчить про важливість процесуальних гарантій як засобу запобігання зловживанням владними повноваженнями. Порівняно з деякими іншими юрисдикціями, де адміністративна процедура менш регламентована, український підхід демонструє більший акцент на формалізованих механізмах контролю.

У теорії адміністративного права нормативний акт визначається як офіційний письмовий документ, виданий уповноваженим органом державної влади або іншим суб'єктом публічного управління в межах наданих йому повноважень, що встановлює, змінює чи скасовує загальнообов'язкові правила поведінки [83, с. 98]. У сфері публічного адміністрування корпоративних прав нормативні акти виконують функцію системного регулятора: вони визначають правові засади створення корпоративних структур, порядок їхньої діяльності, механізми контролю та процедури захисту корпоративних прав [85, с. 145]. Таким чином, саме вони забезпечують формалізацію прав і обов'язків учасників корпоративних відносин та гарантують легітимність дій державних органів [84, с. 211].

На відміну від цього, адміністративний акт трактується як рішення або юридично значуща дія індивідуального характеру, прийняте (вчинена) адміністративним органом для вирішення конкретної справи та спрямоване (спрямована) на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав та/або обов'язків окремої особи (осіб) [86, п. 1 ст. 2]. Такі акти мають адресний характер і поширюють свою дію на визначену особу чи коло осіб. У корпоративній сфері це може бути рішення державного реєстратора про внесення змін до установчих документів товариства, анулювання ліцензії або надання спеціального дозволу на певний вид діяльності [87, с. 83].

Важливою характеристикою адміністративних актів є їхня процедурна обумовленість: вони приймаються відповідно до адміністративного процесуального законодавства, що передбачає дотримання принципів законності, обґрунтованості та прозорості [83, с. 101]. Недотримання встановлених процедур може стати підставою для їхнього скасування в адміністративному чи судовому порядку. У контексті захисту корпоративних прав це означає, що суб'єкти господарювання мають не лише формальні гарантії, а й реальні процесуальні механізми для оскарження неправомірних рішень органів влади [85, с. 148].

З позицій системного аналізу нормативні та адміністративні акти слід розглядати як взаємопов'язані елементи механізму публічного адміністрування. Нормативні акти задають «правила гри» для корпоративного сектору, а адміністративні – забезпечують їхнє практичне втілення шляхом індивідуальних управлінських рішень. Таке поєднання дозволяє одночасно досягати стабільності правового регулювання та гнучкості у реагуванні на динамічні зміни в корпоративних відносинах [84, с. 214].

Таким чином, адміністративний акт є результатом одностороннього владного волевиявлення публічного органу, що має індивідуальну спрямованість, юридичну силу та приймається з дотриманням процедурної форми. Його правова природа вказує на органічний зв'язок із публічною адміністрацією, оскільки саме через такі акти здійснюється практична реалізація державної політики та забезпечується захист публічного інтересу.

Класифікація адміністративних актів за різними критеріями є важливим інструментом для глибшого розуміння функціонування публічного адміністрування, оскільки вона дає змогу виділити специфіку кожного виду акту в контексті правового регулювання.

Класифікація, наведена в таблиці 2.6, слугує не лише аналітичним інструментом для науковців, але й практичним орієнтиром для державних службовців, які здійснюють нормотворчу та управлінську діяльність у сфері корпоративного регулювання. Це дозволяє оптимізувати процес розроблення, впровадження та оскарження адміністративних актів відповідно до їх правової природи та управлінських завдань.

У межах публічного адміністрування охорони корпоративних прав особливе значення має систематизація адміністративних актів як інструментів індивідуального владного впливу на учасників корпоративних правовідносин. У процесі регулювання та захисту корпоративних прав, зокрема при державній реєстрації юридичних осіб, анулюванні ліцензії, погодженні установчих документів тощо, адміністративні акти є основним засобом впливу.

Таблиця 2.6

Класифікація адміністративних актів у публічному адмініструванні

Критерій класифікації	Види адміністративних актів
За юридичною силою	<ul style="list-style-type: none"> • Нормативні – містять загальні правила; • Індивідуальні – стосуються конкретного випадку.
За суб'єктом прийняття	<ul style="list-style-type: none"> • Центральні органи виконавчої влади (КМУ, Мін'юст, НКЦПФР); • Місцеві органи влади; • Спеціалізовані органи (АМКУ, НАЗК тощо).
За сферою дії	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні – охоплюють широкий спектр відносин; • Спеціальні – регулюють окремі сегменти (наприклад, корпоративне управління державних підприємств).
За строком дії	<ul style="list-style-type: none"> • Безстрокові – діють постійно; • Строкові – мають обмежений термін дії.
За характером правового припису	<ul style="list-style-type: none"> • Зобов'язуючі – встановлюють обов'язки; • Дозвільні – надають право; • Забороняючі – встановлюють обмеження.
За процедурою ухвалення	<ul style="list-style-type: none"> • Односторонні – ухвалюються без згоди іншої сторони; • Консенсусні – потребують погодження.
За формою вираження	<ul style="list-style-type: none"> • Письмові – у вигляді рішень, розпоряджень; • Електронні – оформлені через цифрові платформи; • Усні – переважно внутрішньоорганізаційного характеру.

Джерело: власна розробка автора

На рисунку 2.5 наведено типову класифікацію адміністративних актів, релевантну для аналізу механізмів правового регулювання, контролю, нагляду та адміністративного впливу у сфері охорони корпоративних прав.

Згідно з критерієм юридичних наслідків, адміністративні акти можуть створювати, змінювати або припиняти корпоративні права юридичних осіб, що є базовим механізмом реалізації нагляду за суб'єктами господарювання з боку публічної влади.

За формою вираження акти в корпоративній сфері оформлюються у письмовій формі (наприклад, наказ про анулювання ліцензії, рішення державного реєстратора), що забезпечує фіксацію юридичного волевиявлення суб'єкта владних повноважень і можливість подальшого оскарження в адміністративному або судовому порядку. Така вимога прямо впливає з положень частини першої статті 9 Закону України «Про адміністративні послуги» [88], відповідно до якої результат надання адміністративної послуги оформлюється адміністративним актом у письмовій або електронній формі, а

також з частини третьої статті 34 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», яка передбачає, що рішення державного реєстратора приймається у формі письмового рішення [89].

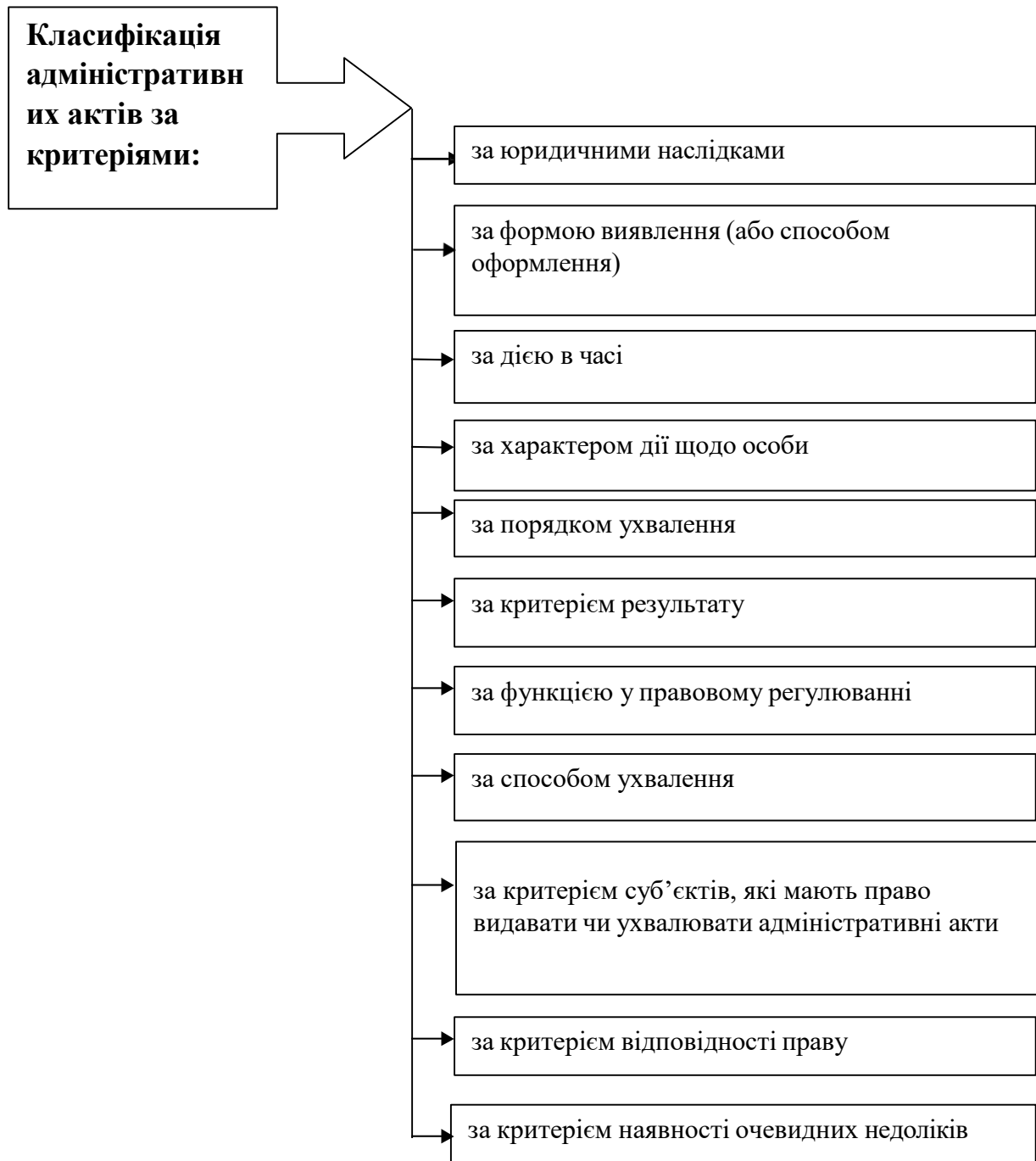


Рис. 2.5 Класифікація адміністративних актів у системі публічного адміністрування охорони корпоративних прав

Джерело: сформовано автором на основі [83, с. 103].

З огляду на цифровізацію адміністративних процесів все більшого поширення набувають електронні форми адміністративних актів (витяги з ЄДР, рішення через портали «Дія» чи «Онлайн-будинок юстиції»). За характером впливу на корпоративного суб'єкта акти можуть бути сприятливими (державна реєстрація нового товариства) або обтяжливими (скасування реєстрації чи зупинення діяльності). Функціонально адміністративні акти в корпоративній сфері поділяються на регулятивні (погодження статуту юридичної особи), охоронні (накладення адміністративно-господарських санкцій) та забезпечувальні (реєстраційне підтвердження набуття корпоративного права) [85, с. 59].

Варто враховувати, що за суб'єктом прийняття адміністративні акти можуть видаватися органами публічної влади різного рівня системи публічного адміністрування – від державних реєстраторів до антимонопольного комітету або Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [90]; [73]. Це доводить міжвідомчу складність охорони корпоративних прав і необхідність координації між органами.

З огляду на це, нормативно-правові акти та адміністративні акти у системі публічного адміністрування не є тотожними або взаємозамінними поняттями, однак виконують взаємопов'язані функції. Нормативно-правові акти (далі – НПА) – це офіційні документи, що приймаються компетентними органами державної влади та містять загальні правила поведінки, обов'язкові для невизначеного кола осіб. Вони створюють правову основу для реалізації державної політики у сфері охорони корпоративних прав [70, с. 83].

Натомість адміністративні акти є індивідуальними правовими приписами, які ухвалюються уповноваженими органами публічної адміністрації на підставі та на виконання НПА. Вони реалізують закріплені норми права у конкретних управлінських рішеннях, наприклад, через анулювання ліцензії, внесення змін до державного реєстру, погодження установчих документів тощо.

Термін «нормативно-правовий акт» є усталеним у науковій та законодавчій практиці України, зокрема вживається у Кодексі України про адміністративні

правопорушення [91], Законі України «Про доступ до публічної інформації» [92] та Закону України «Про нормативно-правові акти» [93].

Для кращого розуміння відмінностей між цими видами актів, їх функціонального призначення та місця в ієрархії управлінських рішень, на рисунку 2.6 наведено схематичне порівняння основних характеристик нормативно-правових та адміністративних актів. Це дозволяє чітко окреслити межі їх застосування та взаємозв'язок у рамках механізмів охорони корпоративних прав.



Рис. 2.6 Відмежування адміністративних та нормативних актів у публічному адмініструванні охорони корпоративних прав

Джерело: систематизовано автором

Зокрема, важливо підкреслити, що адміністративні акти приймаються у межах компетенції конкретного органу або посадової особи, що гарантує їхню легітимність і відповідність законодавчим повноваженням [94]. Для забезпечення дотримання законодавства у сфері корпоративних прав держава застосовує різні методи впливу, що можна умовно поділити на переконання, заохочення та примус [95]. Методи переконання передбачають проведення інформаційних кампаній, просвітницьких заходів та надання консультацій, спрямованих на формування у юридичних осіб свідомого та відповідального ставлення до законодавства. Це найбільш м'який, проте ефективний інструмент, що сприяє саморегуляції корпоративного середовища [96].

Заохочувальні методи полягають у створенні стимулів для добросовісного виконання корпоративних обов'язків: податкових пільг, державних грантів, преференцій для участі у державних закупівлях [97]. Ці заходи мотивують суб'єктів господарювання до дотримання правил і розвитку своєї діяльності в правовому полі. Водночас для запобігання порушенням застосовуються методи адміністративного примусу, серед яких найпоширенішими є накладення штрафів, тимчасове припинення діяльності чи анулювання ліцензій [98]. Важливо, що баланс між заохоченням і примусом має підтримуватися з урахуванням принципів пропорційності та законності, щоб уникнути надмірного

Інструменти публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав становлять сукупність юридичних, організаційних, інформаційних та економічних засобів, що забезпечують реалізацію державної політики у відповідному сегменті правовідносин. У законодавстві та наукових джерелах такі інструменти визначаються як механізми прямого або опосередкованого впливу суб'єктів публічної влади на поведінку учасників корпоративних відносин задля гарантування дотримання законності, забезпечення прозорості управлінських процесів, а також захисту прав акціонерів, учасників господарських товариств і держави як власника або регулятора.

До основних інструментів, які визначені як у нормативно-правовому полі, так і в наукових працях, належать: нормативно-правові акти, адміністративні

акти, державна реєстрація, ліцензування, контрольні та наглядові процедури, механізми адміністративного примусу, засоби правопросвітництва та інформування, а також фінансово-економічні заходи, зокрема податкове стимулювання чи державна підтримка. Згадані інструменти детально регламентуються положеннями законів України, таких як: «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності [99], «Про центральні органи виконавчої влади» [100], «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [89], «Про ліцензування видів господарської діяльності» [98], «Про акціонерні товариства» [41], а також Податковим кодексом України [97].

Системність інструментів означає їх взаємозв'язок і взаємодоповнюваність: кожен із них виконує окрему, але функціонально пов'язану роль у загальному механізмі державного управління. Їх реалізація здійснюється на кількох рівнях: на загальнодержавному (законодавчі та центральні виконавчі органи, регуляторні комісії), галузевому (міністерства, державні служби, агентства) та регіональному або місцевому (територіальні органи влади, державні реєстратори, органи місцевого самоврядування). Водночас вони мають міжгалузевий характер, що потребує високого рівня координації між відповідними інституціями.

З огляду на викладене, інструментарій публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав слід розглядати як складну, інтегровану систему, яка поєднує регулятивні, виконавчі, контролюючі та просвітницькі механізми. Такий підхід дозволяє не лише ефективно реагувати на випадки порушення корпоративних прав, а й створює умови для їх попередження через упорядкування нормотворчої діяльності, забезпечення відкритості реєстраційних процедур, правову просвіту суб'єктів корпоративного сектору та застосування збалансованих форм адміністративного впливу.

Автором визначено, що інструменти публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав являють собою сукупність юридичних, організаційних, інформаційних та економічних засобів, за допомогою яких

реалізується державна політика у відповідному сегменті правовідносин. У законодавстві та науковій літературі вони трактується як механізми прямого або опосередкованого впливу суб'єктів публічної влади на поведінку учасників корпоративних відносин з метою забезпечення законності, прозорості управлінських процесів, а також захисту прав акціонерів, учасників господарських товариств і держави як власника або регулятора.

До основних інструментів, закріплених у нормативно-правових актах і відображених у наукових дослідженнях, віднесено: нормативно-правові акти, адміністративні акти, державну реєстрацію, процедури ліцензування, контрольні та наглядові заходи, механізми адміністративного примусу, засоби правопросвітництва та інформування, а також фінансово-економічні заходи, зокрема податкове стимулювання і державну підтримку. Їх нормативна регламентація міститься, зокрема, у законах України «Про центральні органи виконавчої влади», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про акціонерні товариства», а також у Господарському та Податковому кодексах України.

Система зазначених інструментів є комплексною та інтегрованою, оскільки кожен з елементів виконує окрему, але функціонально взаємопов'язану роль у загальному механізмі державного управління. Реалізація інструментів відбувається на декількох рівнях: загальнодержавному (законодавчі органи, центральні органи виконавчої влади, регуляторні комісії), галузевому (міністерства, державні служби, агентства) та регіональному/місцевому (територіальні органи влади, державні реєстратори, органи місцевого самоврядування).

Особливістю інструментарію є його міжгалузевий характер, що зумовлює необхідність належної координації між відповідними інституціями. Таке поєднання регулятивних, виконавчих, контролюючих і просвітницьких механізмів дозволяє забезпечувати як реагування на факти порушення корпоративних прав, так і запобігання таким порушенням шляхом

удосконалення нормотворчої діяльності, підвищення відкритості та прозорості адміністративних процедур, розвитку правової культури учасників корпоративного сектору та впровадження збалансованих форм адміністративного впливу.

2.3. Публічний контроль і нагляд у сфері охорони корпоративних прав: сучасний стан та проблеми ефективності

Система публічного контролю і нагляду у сфері охорони корпоративних прав є важливим складником забезпечення правопорядку у відносинах корпоративного управління, участі в господарській діяльності та розпорядженні корпоративними правами. Вона формується на перетині правових, інституційних та економічних механізмів і є гарантом дотримання вимог законодавства за умови постійного ускладнення корпоративних структур і транснаціоналізації капіталу. Основною метою публічного контролю є забезпечення законності та прозорості у сфері управління компаніями, запобігання управлінським зловживанням, збереження прав акціонерів та інших зацікавлених сторін. Водночас нагляд є елементом контролю, що полягає у спостереженні за дотриманням правових норм, фіксації порушень і реагуванні на них у межах повноважень відповідних державних органів.

Публічний контроль у сфері охорони корпоративних прав значущий у забезпеченні правомірного функціонування корпоративних структур та дотриманні учасниками господарської діяльності встановлених законодавчих норм. Його призначення полягає в гарантуванні належного правового середовища для функціонування суб'єктів корпоративних правовідносин, запобіганні порушенням прав учасників корпоративних товариств, зокрема створенні передумов для інституційної довіри до господарської системи загалом.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності публічного контролю, що свідчить про багатовекторність його трактувань. Зокрема, А. І. Буханевич розглядає публічний контроль як форму громадської

участі в нагляді за діяльністю інститутів влади, яка ґрунтується на правових нормах, санкціонованих державою. На його думку, ця форма контролю є важливим інструментом розвитку громадянського суспільства та сприяє оптимізації функціонування державної влади в умовах сучасності [101]. У протилежність цьому, В. М. Кравчук пропонує класифікацію публічного контролю за видами, до яких відносить державний, громадський, муніципальний і міжнародний контроль [102].

Цікавий підхід демонструють зарубіжні дослідники. Так, Л. Г. Лукойдес [103, с. 8] та М. де Сальвіа [104, с. 548 – 549] інтерпретують публічний контроль як один із ключових елементів забезпечення прозорості судової влади. Аналогічну позицію займає В. К. Рахуа, який визначає публічний контроль як важливий критерій реалізації принципу публічності в державному управлінні. Він наголошує, що саме завдяки відповідному регламентаційному механізму стимулюється участь громадян у нагляді за діяльністю публічної влади, що своєю чергою сприяє зростанню правової культури суспільства та його залученню до формування демократичного устрою [105, с. 187].

Французькі вчені Р. Давид і К. ЖофFRE-Спинозі також трактують публічний контроль як передумову становлення громадянського суспільства. Вони вважають, що ефективність державної влади прямо залежить від нагляду за її діяльністю з боку громадськості. На їхню думку, в зміст публічного контролю мають включатися правові механізми, які регулюють відносини у сфері здійснення нагляду за функціонуванням соціальних інституцій [106, с. 64].

Більш глибоко суть публічного контролю розкриває італійський дослідник Н. Ратічері, акцентуючи увагу на розгляді цього явища як інструменту реалізації громадянського обов'язку з контролю за діями органів публічного управління. У межах свого дослідницького підходу він виокремлює низку критеріїв, які дозволяють розширити правові можливості громадян у впливі на публічну владу та в здійсненні нагляду за її діями. Особливу увагу вчений приділяє юридичній природі публічного контролю, що виявляється у встановленні прав та обов'язків як громадян, так і державних органів. Методологічна цінність підходу Н. Ратічері

полягає у визнанні добровільного характеру участі громадян у процесі контролю, яка, на його думку, визначається виключно їх особистою волею щодо впливу на управлінські процеси [107, с. 34, 41].

Таким чином, публічний контроль у широкому розумінні може розглядатися як форма вільного волевиявлення громадян, спрямована на здійснення нагляду за діяльністю інститутів державної влади. Його ефективність безпосередньо залежить від того, наскільки ця діяльність відповідає інтересам суспільства, політичним очікуванням і рівню правосвідомості громадян. У цьому контексті публічний контроль виконує не лише контрольну, але й просвітницьку та мобілізаційну функції, сприяючи формуванню активного громадянського суспільства.

У контексті нашого дослідження ми розглядаємо публічний контроль як інституційно-правовий механізм забезпечення відкритості, підзвітності та законності в діяльності суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав. Його зміст полягає у здійсненні цілеспрямованого нагляду з боку уповноважених державних органів, інституцій громадянського суспільства та зацікавленої громадськості за законністю, доцільністю та ефективністю дій органів публічної влади й інших учасників корпоративних правовідносин. Такий контроль спрямований не лише на виявлення й усунення порушень, але й на формування прозорого, стабільного та передбачуваного правового середовища, що забезпечує захист прав учасників господарських товариств, інвесторів і власників корпоративних прав.

У цьому підході публічний контроль постає функціональною складовою частиною публічного адміністрування, яка дозволяє державі реалізовувати свій обов'язок щодо захисту прав власності [40, ст. 57], дотримання процедур корпоративного управління, протидії рейдерству та іншим формам недобросовісного впливу на юридичних осіб. Особливістю запропонованого підходу є те, що публічний контроль охоплює як формальні (державні, адміністративні, інституційні), так і неформальні (громадські, експертні,

журналістські) механізми впливу, що робить його багатоаспектним інструментом захисту корпоративного правопорядку.

Інститут публічного контролю є невід'ємною складовою частиною демократичного устрою та важливим інструментом забезпечення легітимності та прозорості у сфері охорони корпоративних прав. На основі концепцій, викладених у статті [101], публічний контроль розглядається як форма суспільного нагляду за владою, що реалізується через механізми правової регламентації, участі громадян та інституцій громадянського суспільства в регулюванні публічно-правових відносин.

Згідно з французькими дослідниками В. К. Рахуа, Р. Давидом і К. ЖофFRE-Спинозою, публічний контроль є механізмом реалізації принципу публічності, що стимулює громадян до участі в оцінюванні дій влади та забезпечує правову зацікавленість суспільства в контролі над управлінськими рішеннями [106]. Ця концепція прямо стосується охорони корпоративних прав, оскільки корпоративні відносини, особливо у сфері управління державними корпоративними правами, мають залишатися відкритими до громадського контролю задля запобігання корупційним і непрозорим практикам.

В італійській адміністративній школі (Р. Претто, Н. Ратічері) публічний контроль тлумачиться як обов'язок влади бути підзвітною громадянам [108], що набуває особливого значення в корпоративному секторі, де публічні органи виступають засновниками або учасниками господарських товариств. Забезпечення прозорості управлінських рішень у таких структурах прямо впливає на дотримання принципів добросовісності, законності та захисту інтересів як держави, так і приватних акціонерів.

Значущий акцент зроблено фінською дослідницькою школою, яка вбачає в публічному контролі форму «усної домовленості» між громадянами і державою. Це положення має імпліцитне значення у сфері корпоративного управління, де громадяни виступають як кінцеві вигодонабувачі ефективного використання державних корпоративних прав, мають право на доступ до інформації, участь у

наглядних процесах і публічне реагування на неефективне управління корпоративними активами.

Позиція Ж. Л. Бержеля, який трактує публічний контроль як односторонній вплив громадян на органи державної влади, дозволяє глибше розкрити важливість інструментів впливу суспільства на дії тих публічних органів, що беруть участь у корпоративному управлінні [109]. Саме завдяки односторонньому контролю через запити, петиції, ЗМІ виявляються порушення в управлінні корпоративними правами та ініціюється їх виправлення.

Нарешті, з позиції німецьких учених (Ж. Йервальт), реалізація публічного контролю повинна базуватися на добровільному і свідомому налагодженні відносин між громадянами і державою, з урахуванням інтересів обох сторін [110]. Це підсилює тезу про те, що публічний контроль у сфері охорони корпоративних прав повинен не лише мати правову форму, а й відображати реальні соціальні потреби, зокрема щодо боротьби з монополізмом, зловживаннями владою в корпоративному управлінні, а також забезпечення публічної підзвітності.

Превентивні заходи спрямовані на запобігання порушенням законодавства шляхом формування в суб'єктів корпоративних відносин відповідальної поведінки та усвідомлення наслідків недотримання норм права [111]. Така практика передбачає систематичний моніторинг діяльності корпорацій, збирання та аналіз інформації, проведення профілактичних перевірок і консультацій, що дає змогу своєчасно виявляти потенційні ризики та недоліки в управлінських процесах.

Значну роль у реалізації превентивних заходів відіграють аудит, внутрішній контроль та застосування методів раннього виявлення відхилень у діяльності юридичних осіб, зокрема через аналіз фінансової звітності, корпоративних рішень, структури власності та поведінки керівних органів [112]. Ці інструменти забезпечують створення інформаційної бази для прийняття своєчасних управлінських рішень і коригування корпоративної політики до настання негативних наслідків.

Водночас репресивні заходи активізуються у випадках виявлення фактів порушень, зловживань або ухилення від виконання законних вимог [113]. Вони охоплюють проведення планових і позапланових перевірок, документальне і фактичне інспектування, збирання доказової бази, оформлення актів порушень і застосування санкцій у межах, визначених законодавством. Важливим компонентом реагування є передання матеріалів у правоохоронні органи або судову систему для подальшого розгляду і притягнення винних до відповідальності, що є дієвим механізмом стримування для потенційних порушників.

Основним елементом публічного контролю є його суб'єктний склад, який в Україні представлений широким колом державних органів із різною правовою природою, підпорядкованістю та функціональним призначенням. Важливо зазначити, що не всі органи, які опосередковано взаємодіють із корпоративними правами, мають спеціальні контрольні повноваження в цій сфері. Тому доцільно виокремити суб'єктів, у яких такі повноваження прямо закріплено в нормативно-правових актах, та визначити предмет їх контролю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Інституційний склад і функціональні повноваження органів публічного контролю та нагляду у сфері охорони корпоративних прав в Україні

Орган	Нормативна основа	Контрольні повноваження	Предмет контролю у сфері корпоративних прав
Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР)	Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», Закон «Про акціонерні товариства»	Перевірка дотримання вимог корпоративного управління, контроль за розкриттям інформації, погодження значних правочинів	Діяльність акціонерних товариств, захист прав акціонерів, прозорість операцій із цінними паперами
Антимонопольний комітет України (АМКУ)	Закон «Про захист економічної конкуренції»	Контроль за концентраціями, узгодженими діями, виявлення та припинення монополістичних зловживань	Запобігання недобросовісним злиттям та поглинанням, обмеження домінування учасників корпоративних відносин

Продовження Таблиці 2.7

Державна податкова служба України	Податковий кодекс України	Перевірки правильності податкового обліку корпоративних операцій, фінансового контролю	Прозорість фінансових потоків, запобігання ухиленню від оподаткування корпоративними структурами
Міністерство юстиції України	Закон «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»	Ведення ЄДР, контроль за нотаріальними діями щодо змін учасників та передання корпоративних прав	Законність реєстраційних процедур, захист прав власників корпоративних часток
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	Закон «Про Національне антикорупційне бюро України», КПК України	Розслідування корупційних правопорушень, пов'язаних із незаконним набуттям або розпорядженням корпоративними правами	Виявлення та припинення рейдерських захоплень, корупційних схем у корпоративному управлінні
Державне бюро розслідувань (ДБР), Служба безпеки України (СБУ)	Закон «Про ДБР», Закон України «Про Службу безпеки України»	Розслідування злочинів, пов'язаних із незаконним відчуженням корпоративних прав, фіктивним банкрутством, шахрайством	Кримінально-правовий контроль за правомірністю операцій із корпоративними правами

Джерело: власна розробка автора

Так, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР) здійснює контроль за діяльністю публічних акціонерних товариств та емітентів цінних паперів, зокрема перевіряє правдивість розкриття інформації, дотримання вимог корпоративного управління та погоджує значні правочини. Антимонопольний комітет України (далі – АМКУ) у межах контролю за економічними концентраціями та узгодженими діями опосередковано впливає на структуру корпоративних відносин, обмежуючи можливість домінування на ринку. Державна податкова служба України та інші фіскальні органи контролюють правильність обліку корпоративних операцій, що впливає на прозорість функціонування компаній.

Окремою групою є органи юстиції, зокрема Міністерство юстиції України, що забезпечує ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб та контролює нотаріальні дії щодо зміни учасників товариств або передання корпоративних прав. Національне антикорупційне бюро, Державне бюро розслідувань, Служба безпеки України та інші правоохоронні інституції в контексті кримінального процесу здійснюють контроль за правомірністю набуття, використання та розпорядження корпоративними правами, особливо у випадках рейдерських захоплень, фіктивного банкрутства або зловживання службовими повноваженнями.

Попри широкий суб'єктний склад, система публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав характеризується певною фрагментарністю та відсутністю єдиної координаційної ланки. Законодавство України не встановлює чіткої ієрархії між контрольними органами, що призводить до дублювання функцій, розпорошення повноважень і виникнення колізій у правозастосуванні. Така ситуація створює складнощі в здійсненні ефективного та послідовного контролю за дотриманням норм корпоративного права.

Зокрема, функціонування НКЦПФР передбачає можливість зобов'язання емітента розкрити інформацію щодо угод злиття або поглинання, що спрямовано на забезпечення прозорості корпоративних відносин та захист прав акціонерів. Водночас АМКУ може заборонити проведення такої операції, посилаючись на загрозу монополізації ринку і порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Однак відсутність уніфікованих процедур координації між цими органами ускладнює узгоджене правозастосування та створює правову невизначеність для суб'єктів господарювання.

Крім того, в Україні бракує єдиних стандартів державного контролю у сфері корпоративного управління, що включали би методики перевірок, критерії оцінювання правомірності корпоративних рішень і механізми взаємодії органів контролю. У більшості розвинених країн, зокрема в Європейському Союзі та США, подібні стандарти базуються на міжнародних принципах, як-от OECD Principles of Corporate Governance та IOSCO Principles for Securities Regulation,

які забезпечують узгодженість дій регуляторів і мінімізують ризики суб'єктивного трактування норм. Відсутність уніфікованих регуляторних стандартів і координації діяльності державних органів у сфері публічного контролю корпоративних прав негативно впливає на ефективність системи, створюючи передумови для порушень прав акціонерів та підриву довіри до корпоративних інституцій [114]; [115]; [116].

Закони України «Про акціонерні товариства» [41], «Про господарські товариства» [56] та «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [73] містять окремі положення, що регламентують державний контроль у сфері корпоративних прав. Зокрема, Закон України «Про акціонерні товариства» визначає вимоги до розкриття інформації емітентами, процедури здійснення контролю за дотриманням корпоративної дисципліни та підстави для втручання державних органів у випадку зловживань [41]. Закон України «Про господарські товариства» містить норми, що регламентують державну реєстрацію змін у структурі власності, контролюють порядок відчуження корпоративних прав та забезпечують державний нагляд за законністю корпоративних дій [56]. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» закріплює повноваження Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку щодо контролю за інформаційною прозорістю учасників фондового ринку, а також здійснює нагляд за дотриманням законодавства у сфері обігу цінних паперів [73].

Водночас вітчизняне законодавство не містить єдиного комплексного нормативно-правового акта, який би цілісно регламентував усі аспекти публічного контролю та нагляду у сфері корпоративних прав. Така відсутність уніфікованого правового поля ускладнює системну координацію між державними органами, що виконують контрольні функції, і спричиняє правову невизначеність.

Для порівняння: у багатьох зарубіжних юрисдикціях існують комплексні нормативні акти або кодекси, які регулюють публічний контроль корпоративного управління на системному рівні. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки законодавство про цінні папери (Securities Exchange Act 1934)

встановлює повноваження Комісії з цінних паперів і бірж (SEC) щодо нагляду за дотриманням правил корпоративного управління, а також містить чіткі процедури розслідування та санкціонування порушень [114]. В Європейському Союзі директиви з корпоративного управління, зокрема Директива 2004/25/ЄС про публічні пропозиції придбання акцій (Takeover Directive), створюють рамки для координації наглядових функцій між національними регуляторами та забезпечують стандарти прозорості й захисту акціонерів [115].

Тому наявність спеціалізованих комплексних нормативних актів у зарубіжних країнах дозволяє забезпечувати більш узгоджений і ефективний публічний контроль у сфері корпоративних прав, чого нині бракує в українському законодавстві.

Законодавча система України має високий рівень казуїстичності, коли окремі механізми контролю врегульовані лише для конкретних типів товариств, тоді як інші – залишаються поза правовим регулюванням, що призводить до несталих засад контролю в межах схожих правовідносин.

Значною проблемою є відсутність інтеграції публічного контролю з інструментами цифрового управління. Попри створення окремих державних реєстрів (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, Реєстр бенефіціарних власників, Реєстр акціонерів), між ними відсутня ефективна інформаційна взаємодія [75]; [87]. У результаті вказане унеможливорює своєчасне виявлення змін у корпоративній структурі, переміщення корпоративних прав, зокрема випадків недобросовісного корпоративного впливу [117]. Наявні електронні системи або не мають повної функціональності, або залишаються фрагментарними, що знижує потенціал оперативного втручання держави [118].

Крім того, важливо звернути увагу на низький рівень використання технологій штучного інтелекту та автоматизованої аналітики у системах публічного контролю. Сучасні практики здебільшого сприяють пасивному накопиченню інформації, а не її активному аналізу з метою виявлення конфліктів інтересів, схем рейдерських захоплень чи інших правопорушень у корпоративному секторі. Відсутність проактивного цифрового моніторингу

ставить під сумнів здатність держави оперативно захищати корпоративні права суб'єктів господарювання [19].

Наявна інформаційна ізольованість реєстрів спричиняє дублювання повноважень різних контрольних органів [118], створюючи додаткове адміністративне навантаження на корпоративні структури. Водночас це не лише ускладнює комунікацію між державними органами, а й сприяє виникненню «інформаційних розривів», що можуть бути використані для приховування незаконних дій у сфері корпоративного управління. Отже, недосконалість цифрової екосистеми публічного контролю є суттєвою системною перешкодою для забезпечення прозорості корпоративних відносин і правової визначеності.

Хрестоматійним прикладом, що ілюструє зазначену проблему, є ситуація довкола ПрАТ «Мотор Січ», одного з ключових українських підприємств у сфері авіадвигунобудування, яке має стратегічне значення для національної обороноздатності. У період 2017 – 2021 років китайські інвестори через низку українських компаній, зокрема компанію «Skyrizon», поступово скуповували акції підприємства, в результаті чого фактичний контроль над «Мотор Січ» перейшов до іноземного капіталу [119]. При цьому державні органи, відповідальні за нагляд за дотриманням вимог законодавства щодо економічної концентрації та стратегічних активів (Антимонопольний комітет України, Служба безпеки України, Міністерство юстиції, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку), не мали своєчасного доступу до повної інформації про реальних власників, структуру угод та їх вплив на національну безпеку держави.

Наслідком такої фрагментації стало уникнення належного погодження з боку Антимонопольного комітету та відсутність попередження ризиків із боку спеціальних служб. Лише у 2021 році, коли стало очевидним, що контроль над підприємством фактично здійснюється іноземними структурами, Рада національної безпеки і оборони України ініціювала накладення санкцій [120], що згодом завершилося націоналізацією «Мотор Січі» [121]. Зазначений прецедент наочно виявив не лише юридичну прогалину, але й глибоку системну проблему

– недосконалість цифрової екосистеми публічного контролю, яка унеможлиблює ефективну координацію та оперативне реагування на виклики, пов'язані з управлінням стратегічними активами.

Таким чином, справа ПрАТ «Мотор Січ» є показовим прикладом того, як інформаційні розриви між державними реєстрами та відсутність єдиної інтегрованої системи контролю можуть бути використані для прихованого перерозподілу корпоративних прав без належного державного реагування. У цьому контексті модернізація цифрової інфраструктури публічного управління, забезпечення міжвідомчої взаємодії в режимі реального часу та створення умов для прозорості володіння корпоративними правами постають як ключові чинники ефективного публічного контролю в умовах європейської інтеграції та гібридних загроз.

Отже, на наш погляд, вкрай актуальним є запровадження комплексної цифрової платформи для моніторингу корпоративних змін, що об'єднувала би функціонал наявних реєстрів, баз даних та механізмів автоматизованого аналізу. Така система мала б не лише забезпечити інтеграцію сучасних інструментів, але й створити умови для міжвідомчої співпраці в режимі реального часу.

Цифрову платформу моніторингу корпоративних прав доцільно визначити як інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує збирання, оброблення, верифікацію, автоматичний аналіз та візуалізацію даних щодо стану, змін і ризиків у сфері корпоративних правовідносин. Її функціонал може включати:

- автоматичний моніторинг змін в ЄДР (Єдиному державному реєстрі юридичних осіб);
- ідентифікацію підозрілих транзакцій або рейдерських дій;
- виявлення фактів незаконного втручання в структуру власності;
- інтеграцію з відкритими джерелами даних (судові рішення, антирейдерські скарги, реєстри судових проваджень тощо);
- створення цифрових профілів підприємств для оцінювання рівня корпоративної безпеки;

- інтерфейс для взаємодії з контрольними та правоохоронними органами;
- інструменти участі громадськості (можливість подання скарг, повідомлень, отримання аналітики).

Запровадження такої платформи відповідає принципам публічного адміністрування на засадах цифрової трансформації та сприяє реалізації політики відкритих даних і цифрового врядування, а також дозволяє перейти від реактивного до превентивного формату публічного контролю, де ключову роль відіграє аналітика ризиків та швидке виявлення загроз корпоративним правам.

Упровадження цифрової платформи потребує нормативно-правового забезпечення, зокрема визначення її статусу, режиму доступу до інформації, рівня відповідальності за невірні або несвоєчасні дані, а також захисту персональної та комерційної інформації. Разом із тим така система значно підвищить ефективність публічного контролю та сприятиме зміцненню довіри бізнесу до державних інституцій у сфері охорони корпоративних прав.

У світі вже існують аналогічні цифрові платформи, які успішно виконують функції моніторингу корпоративної інформації, запобігання рейдерству, аналізу змін у власності та забезпечення прозорості в діяльності юридичних осіб (табл. 2.8). Зазначені ресурси активно використовуються журналістами, аналітиками, правозахисниками, державними органами та громадськими організаціями для моніторингу змін у корпоративному секторі, виявлення підозрілих схем та забезпечення прозорості бізнесу.

Крім технічних і нормативних перешкод, ефективність публічного контролю обмежується низькою якістю реалізації контрольних функцій на практиці. Недостатній рівень кваліфікації кадрів, брак ресурсів, а також корупційні ризики знижують здатність державних органів своєчасно і комплексно реагувати на порушення у сфері корпоративних прав. Відсутність чітких процедур взаємодії між контролюючими інституціями призводить до дублювання функцій або, навпаки, до «прогалин» у нагляді. Усе це створює умови для зловживань, у тому числі недобросовісного впливу на корпоративні

структури, що підриває довіру до системи корпоративного управління та державних механізмів контролю загалом.

Таблиця 2.8

Зарубіжні цифрові платформи моніторингу корпоративних прав

Назва платформи	Країна / Рівень	Основні функції	Завдання	Посилання
OpenCorporates	Велика Британія/ глобал	Агрегація відкритих даних з 140+ юрисдикцій, API, виявлення пов'язаних осіб, аналітика	Прозорість, комплаєнс, боротьба з шахрайством та офшорами	https://opencorporates.com
Beneficial Ownership Register (AMLD)	Країни ЄС	Реєстри кінцевих бенефіціарів, контроль структури власності, доступ для органів та громадськості	Запобігання відмиванню коштів, протидія підставним компаніям	https://europa.eu/european-union/topics/fight-against-fraud_en
Orbis (Bureau van Dijk / Moody's)	Глобальний	Корпоративні профілі, аналітика, комплаєнс-ризик, звітність, фінансова структура	Глибокий моніторинг власності, фінансової стабільності та корпоративного управління	https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/data/international/orbis
Companies House Digital Services	Велика Британія	Реєстр компаній, онлайн-дані про зміни, API, сповіщення, подання скарг	Публічний контроль за змінами в компаніях, підвищення прозорості	https://www.gov.uk/government/organisations/companies-house
e-Biz / e-Business Register	Естонія	Цифровий реєстр бізнесу, інтеграція з податковими та судовими базами, аналітика	Державний контроль, ефективність адміністрування, автоматизація корпоративного моніторингу	https://ariregister.rik.ee
OCCRP Aleph / Anti-Corruption Data Collective	Глобальний (NGO)	Крос-пошук офшорних структур, санкції, витоки, судові рішення, інфографіка зв'язків	Виявлення фінансових злочинів, підтримка розслідувань, контроль за елітами	https://aleph.occrp.org https://anticorruptiondata.org

Джерело: власна розробка автора

Отже, публічний контроль у сфері охорони корпоративних прав є складною, багатоаспектною системою, що має суттєві інституційні, нормативні, кадрові та процедурні проблеми. Його сучасний стан засвідчує недостатню інтегрованість

у механізми корпоративного управління, слабкий профілактичний компонент та відсутність гнучкості в реагуванні на нові виклики корпоративної практики. Ці обставини зумовлюють необхідність подальшого глибокого дослідження як загальнотеоретичних, так і прикладних аспектів функціонування публічного контролю в корпоративній сфері (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Структурна модель публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав

Джерело: власна розробка автора

Ця модель дає змогу системно схарактеризувати основні напрями реалізації публічного контролю, що відображають внутрішню логіку функціонування цього інституту в умовах сучасного правового середовища. Інституційний, нормативно-правовий та процедурно-практичний напрями є взаємозалежними компонентами цілісної контрольної системи, кожен з яких має власне функціональне навантаження та визначає ефективність реалізації контрольної діяльності в корпоративній сфері. Недостатня скоординованість дій суб'єктів

контролю, розбалансованість і фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недосконалість процедурних механізмів знижують превентивний потенціал публічного контролю та зумовлюють його формалізацію.

За таких умов відбувається послаблення правозабезпечувального впливу держави на корпоративні процеси, що може призводити до системних порушень корпоративних прав, зменшення інституційної довіри та ускладнення реалізації принципів прозорості, підзвітності й добросовісності у сфері корпоративного управління.

У науковій теорії адміністративного та публічного права категорії «публічний нагляд» і «публічний контроль» розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні явища. Публічний нагляд, за загальним визначенням, є формою реалізації контрольних повноважень із боку органів державної влади щодо дотримання правових норм у сферах, які становлять публічний інтерес, зокрема у сфері охорони праці, навколишнього середовища, державної безпеки, корпоративного управління тощо. На відміну від загального контролю, нагляд зазвичай має односторонній, державний характер і часто супроводжується правом застосування примусових заходів (санкцій).

О. А. Беляневич і А. В. Мягкий розглядають контроль як одну з основ корпоративного управління, спрямовану на забезпечення ефективності та законності управлінських процесів, що здійснюється як внутрішніми органами компаній, так і зовнішніми структурами [122]. У цьому контексті контроль є ширшим поняттям, що охоплює як внутрішній контроль (аудит, ревізія, служби комплаєнсу), так і зовнішній – державний або громадський.

Своєю чергою А. П. Буханевич трактує публічний контроль як форму суспільної участі у функціонуванні держави, наголошуючи на його соціально-правовому характері та ролі в забезпеченні прозорості й підзвітності органів влади [101]. Зауважимо, що автор не ототожнює публічний контроль із державним наглядом, а навпаки – акцентує на його суспільно-громадській природі, що передбачає активну участь інститутів громадянського суспільства в перевірці, моніторингу та впливі на прийняття владних рішень.

Зіставлення понять «контроль» і «нагляд» потребує також методологічного розмежування. На думку В. Гриценка, публічний нагляд є окремим видом контрольної діяльності, який має інспекційний характер і здійснюється виключно уповноваженими органами держави з метою виявлення та попередження порушень [123]. Нагляд завжди передбачає ієрархічну підпорядкованість суб'єкта та об'єкта, на відміну від ширшого поняття контролю, який може здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вгору (наприклад, громадський контроль).

Класифікація форм публічного контролю, запропонована В. М. Кравчуком, дозволяє чітко виділити державний нагляд як його різновид, який реалізується через механізми інституціонального впливу (інспекції, перевірки, ліцензування тощо) і спрямований на захист публічного порядку та законності [102].

Порівняльне дослідження Я. М. Крегула також підтверджує, що в західноєвропейських системах (зокрема, Франції) публічний нагляд тісно інтегрований у структуру судового та адміністративного контролю і забезпечується спеціалізованими органами, тоді як в Україні його інституціональна структура є фрагментованою [103].

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволяє дійти висновку, що публічний нагляд є інструментом держави, що функціонує в межах чітко визначених сфер та передбачає інспекційно-примусові повноваження, тоді як публічний контроль має ширший і гнучкіший характер, включаючи участь громадянського суспільства, ЗМІ, міжнародних організацій. Основна відмінність між ними полягає в суб'єкті здійснення (державний орган чи громадськість), формах впливу (нагляд – обов'язковий, контроль – рекомендаційний) та наслідках (нагляд – санкції, контроль – інформування або тиск на прийняття рішень).

Нагляд у сфері охорони корпоративних прав є важливим елементом правового механізму забезпечення стабільності корпоративних відносин, що доповнює і поглиблює публічний контроль. Він спрямований не лише на виявлення порушень, але й на постійне спостереження за станом дотримання

корпоративного законодавства, моніторинг системних ризиків, правової поведінки учасників господарських товариств та забезпечення законності на всіх етапах корпоративної діяльності. На відміну від контролю, що передбачає втручання після виникнення правопорушення або при наявності конкретного приводу (скарги чи планової перевірки), нагляд має превентивну природу і здійснюється безперервно як спостереження за відповідністю поведінки учасників корпоративних правовідносин вимогам закону.

В юридичній науці нагляд визначається як особлива форма державної діяльності, що полягає у спостереженні уповноважених суб'єктів за дотриманням норм права у певній сфері з метою своєчасного виявлення тенденцій до правопорушень і забезпечення профілактичного впливу. Нагляд у корпоративній сфері має специфічну природу, оскільки об'єктом його застосування є складні й динамічні відносини, що виникають у межах діяльності юридичних осіб корпоративного типу. Зміст нагляду охоплює збирання, аналіз та інтерпретацію інформації про внутрішню структуру органів управління, розподіл корпоративних прав, дотримання принципів корпоративної етики, забезпечення рівності учасників, недопущення конфлікту інтересів.

Основними ознаками нагляду є неконфліктність і безконтактність, що передбачають мінімальне втручання у внутрішню діяльність компанії. Така практика дає змогу уникнути зайвої адміністративної навантаженості на бізнес, водночас забезпечуючи превентивне реагування держави. Проте в українських реаліях нагляд часто або ототожнюється з контролем, або взагалі не розглядається як самостійний інститут, що зумовлює його нормативну розмитість, недостатню інституційну розбудову та слабку практичну реалізацію.

Суб'єктний склад органів, що здійснюють нагляд у корпоративній сфері, є досить широким та охоплює не лише органи виконавчої влади, а й незалежні регулятори. Таким прикладом є Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, наділена повноваженнями не лише щодо контролю за правомірністю дій учасників фондового ринку, але й постійного нагляду за корпоративними процесами в акціонерних товариствах, зокрема щодо розкриття

інформації, діяльності органів управління, додержання прав міноритаріїв тощо. Її функції нагляду містять: аналіз публічної звітності, системне виявлення ризиків зловживання в корпоративному управлінні, спостереження за поведінкою мажоритарних власників.

Чільне місце у структурі наглядової системи посідає Антимонопольний комітет України (далі – АМКУ). У сфері корпоративних прав він виконує наглядову функцію через механізм попереднього погодження концентрацій, що дає змогу державі оцінити можливі наслідки злиття компаній ще до фактичного переходу корпоративних прав. Такий превентивний нагляд спрямований на недопущення утворення монопольних об'єднань і забезпечення балансу інтересів суб'єктів ринку. Крім того, АМКУ має доступ до значних обсягів конфіденційної інформації для глибокого аналізу корпоративних трансакцій, що значно розширює його наглядовий потенціал.

Водночас наглядові повноваження в корпоративній сфері реалізуються Національним банком України, особливо щодо банківських установ, що є акціонерними товариствами. Регулятор здійснює постійний моніторинг структури власності банків, перевіряє зміну істотної участі в капіталі та застосовує нагляд за корпоративним управлінням у фінансових установах, зокрема щодо діяльності наглядових рад, дотримання принципів управлінської незалежності, системи внутрішнього контролю тощо. У цьому сенсі нагляд виконує функцію стабілізації банківського сектора, забезпечення прозорості та недопущення прихованого впливу з боку пов'язаних осіб.

Попри наявність органів, спроможних реалізовувати наглядову функцію, в Україні відсутній уніфікований нормативний механізм нагляду за корпоративними правовідносинами. Жоден із законів («Про господарські товариства» [56], «Про акціонерні товариства» [41], «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [73]) не містить цілісного інституту нагляду, не визначає його процедур, методів, суб'єктів і об'єктів. Унаслідок цього реалізація нагляду здійснюється фрагментарно, у межах різних сфер (фінансова,

антимонопольна, фондова), що ускладнює системний аналіз його ефективності та практичного значення.

Ще однією важливою проблемою є відсутність чітких критеріїв ризикоорієнтованого нагляду. У більшості випадків нагляд реалізується без формального визначення ступеня ризику тієї чи іншої корпоративної практики. Внаслідок цього держава або не реагує на небезпечні тенденції (агресивні злиття, зміна власників через офшори), або витрачає ресурси на формальні дії щодо стабільних компаній, що не потребують уваги. У країнах Європейського Союзу нагляд у сфері корпоративного управління вже давно має ризикоорієнтовану модель, де кожна компанія оцінюється за низкою параметрів (розмір активів, частота зміни власників, скарги акціонерів, судові спори тощо), що сприяє вибудовуванню профілю потенційної загрози корпоративній стабільності.

Варто зазначити, що внутрішні механізми саморегуляції компаній не інтегровані з державним наглядом, що знижує можливості взаємодії між приватним і публічним секторами. Зокрема, діяльність наглядових рад в акціонерних товариствах, що по суті має бути першою лінією корпоративного нагляду, не координується з державним наглядом. Держава не використовує аналітичні матеріали внутрішніх органів корпоративного управління для вдосконалення наглядової політики, що унеможлиблює створення єдиної системи корпоративного моніторингу.

Ще однією значущою перешкодою у формуванні ефективного нагляду є інформаційна закритість багатьох корпоративних процесів, що унеможлиблює виявлення потенційних загроз у реальному часі. В Україні не існує повноцінної публічної бази даних щодо реальних власників, ланцюгів володіння, судових спорів між акціонерами або учасниками товариств. Навіть наявний Реєстр бенефіціарних власників не завжди є правдивим, що суттєво знижує можливості для здійснення об'єктивного нагляду.

Недостатній рівень прозорості корпоративних структур ускладнює не лише роботу державних органів контролю, а й знижує довіру інвесторів до національного ринку капіталу. Відсутність відкритого доступу до повної та

правдивої інформації про власників корпоративних прав та структуру управління юридичних осіб створює передумови для використання фіктивних осіб, офшорних ланцюгів і схем прихованого впливу, що є типовими інструментами для недобросовісного захоплення або маніпулювання корпоративними правами. Водночас міжнародні стандарти у сфері прозорості власності, зокрема рекомендації FATF, GRECO та OECD, вимагають від держав формування ефективних механізмів ідентифікації кінцевих бенефіціарів та забезпечення відкритого доступу до цієї інформації [116].

Крім того, інформаційна закритість, поєднана з фрагментарністю державних баз даних, не дає змогу визначати комплексні ризики, що можуть проявлятися лише через взаємозв'язки між кількома компаніями або через судові процеси, що відбуваються одночасно в різних юрисдикціях. Відсутність інтегрованої правової аналітики та системи оперативного обміну інформацією між судами, контрольними органами, реєстраторами та органами фінансового моніторингу значно послаблює можливості держави зупиняти або запобігати корпоративним конфліктам, рейдерським захопленням, прихованим операціям з корпоративними правами.

Водночас недостатній рівень нормативного зобов'язання для бізнесу щодо регулярного оновлення інформації про бенефіціарів і корпоративну структуру та відсутність ефективних санкцій за неподання або подання неправдивих даних створюють умови для ігнорування обов'язків щодо прозорості. У результаті державний нагляд ґрунтується на неповній або застарілій інформації, що істотно знижує його ефективність і дає змогу правопорушникам діяти у правовій тіні.

Таким чином, нагляд у сфері охорони корпоративних прав в Україні на тепер не функціонує як самостійний, інституційно оформлений і методично забезпечений інструмент. Його реалізація має ознаки точкового, нерегулярного втручання замість системного профілактичного спостереження за дотриманням корпоративного законодавства. Нагляд у його сучасному вигляді не виконує в повному обсязі своєї функції раннього запобігання загрозам, пов'язаним зі зловживанням корпоративними правами, концентрацією впливу, обмеженням

прав міноритарних учасників та створенням неформальних корпоративних альянсів. Це зумовлює потребу подальшого вивчення цього інституту як з погляду правової теорії, так і у сфері його практичного застосування (рис. 2.8).

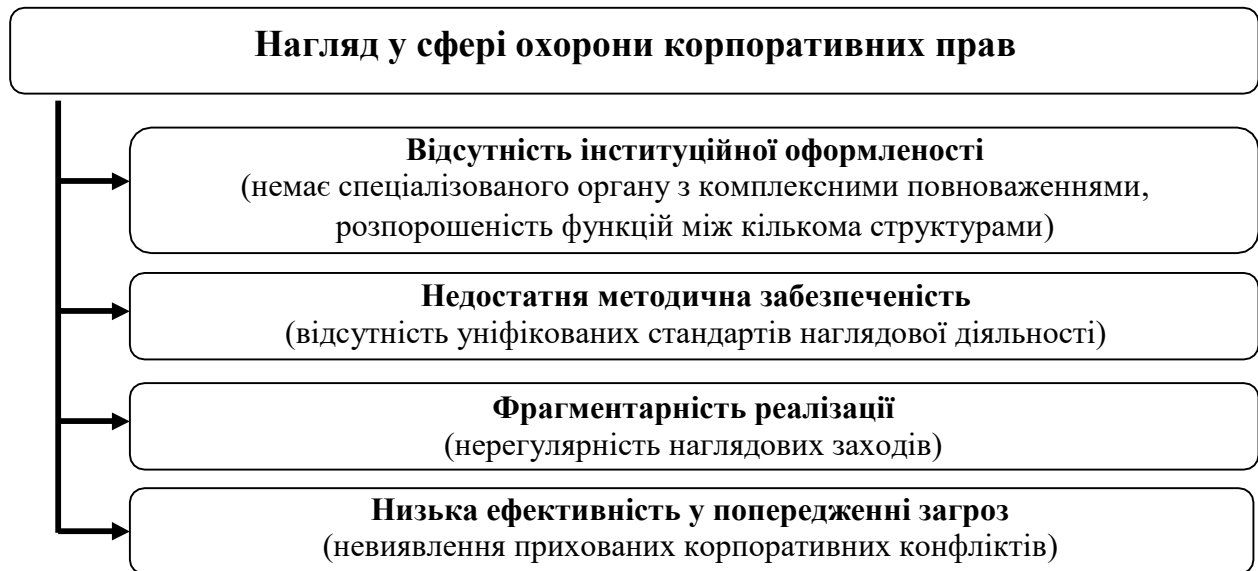


Рис. 2.8 Основні проблеми нагляду у сфері охорони корпоративних прав в Україні

Джерело: ласна розробка автора

Це сприяє системному вивченню основних проблемних напрямів функціонування такого нагляду, що формують цілісне уявлення про обмеженість його інституційної та практичної реалізації за умов сучасного правового простору. Виявлені чотири аспекти є взаємозалежними чинниками, що комплексно впливають на зниження спроможності нагляду виконувати свої базові функції. Відсутність спеціалізованого органу, розпорошення повноважень між різними суб'єктами, неузгодженість нормативно-регуляторної бази та несистемний характер наглядових заходів сприяють домінуванню реактивної, а не превентивної практики правозастосування. У результаті послаблюється здатність держави вчасно виявляти та нейтралізувати ризики, пов'язані з корпоративними конфліктами, зловживанням правами учасників, непрозорим управлінням та створенням неформальних владних утворень у межах корпоративної структури. Такий стан засвідчує наявність глибокої дисфункції

наглядкової моделі, що зумовлює потребу в її доктринальному переосмисленні й подальшому науковому дослідженні з урахуванням вимог правової визначеності, ефективності, підзвітності та прозорості у сфері корпоративного управління.

Нормативно-правове підґрунтя функціонування механізмів нагляду у сфері охорони корпоративних прав містить значну кількість законодавчих актів: закони України «Про акціонерні товариства» [41], «Про господарські товариства» [56], «Про захист економічної конкуренції» [124], «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [73]. Водночас вітчизняна нормативна база залишається фрагментарною і часто неузгодженою. Основні правові категорії («суттєвий вплив», «пов'язані особи», «ризикові транзакції») нерідко мають оцінювальний характер, що створює передумови для суб'єктивного трактування й неоднакової правозастосовної практики. Крім того, процес гармонізації з європейським законодавством, зокрема з Директивою (EU) 2017/828 (Shareholders' Rights Directive II), наразі є незавершеним, а багато положень директив залишаються лише частково впровадженими, що обмежує функціональну спроможність української системи корпоративного контролю відповідати сучасним стандартам належного врядування [81].

Імплементация положень Директиви (ЄС) 2017/828 (Shareholders' Rights Directive II) є значущою у процесі гармонізації українського законодавства з нормами Європейського Союзу у сфері корпоративного управління [115]. Ця директива містить низку прогресивних положень, покликаних посилити вплив акціонерів на управлінські рішення, підвищити рівень прозорості власності, забезпечити підзвітність органів управління та зміцнити механізми корпоративного контролю. Особливу увагу в цьому документі приділено встановленню обов'язку компаній ідентифікувати своїх акціонерів, розкривати інформацію щодо транзакцій із пов'язаними особами, зокрема впровадженню прозорої політики винагород для членів керівних органів.

Попри те, що окремі положення директиви були частково враховані у вітчизняному законодавстві (через реформу інституту наглядових рад, уточнення їхніх повноважень і спроби запровадження незалежних директорів),

загальний рівень імплементації залишається незадовільним. У чинному законодавстві України відсутні чітко визначені механізми реалізації основних принципів директиви, зокрема щодо прозорості політик голосування інституційних інвесторів та обов'язкового розкриття інформації про структуру власності. Окремі вимоги європейського регулювання, як-от попереднє схвалення угод із пов'язаними особами незалежними акціонерами або органами корпоративного нагляду, наразі не мають належного відображення в нормативних актах [115].

У сучасних умовах трансформації системи корпоративного управління в Україні особливої актуальності набуває оцінювання ефективності публічного контролю як одного з основних інструментів забезпечення охорони корпоративних прав. При цьому важливим методологічним завданням є формування чіткої, комплексної моделі оцінювання індексу ефективності публічного контролю в цій сфері, яка дозволила би визначити рівень спроможності публічних інституцій здійснювати контрольні функції в інтересах держави, територіальних громад та учасників корпоративних правовідносин.

Відомі підходи до оцінювання ефективності державного управління указують на доцільність використання інтегральних показників, які включають як кількісні, так і якісні характеристики діяльності суб'єктів публічної влади. Однак, як свідчить аналіз спеціалізованої літератури, індекс ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав як самостійний об'єкт дослідження в науковій теорії досі належним чином не розроблено.

З огляду на зазначене в роботі запропоновано методичну модель оцінювання індексу ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав, яка враховує специфіку цієї сфери як складної підсистеми публічного адміністрування.

Загальний індекс ефективності публічного контролю (I_e) визначається як сума балів за зазначеними підіндексами, максимальне значення якого становить 100 балів. Така модель дозволяє проводити як поточний, так і порівняльний аналіз ефективності діяльності різних суб'єктів публічного контролю: Фонду

державного майна України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольного комітету України, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій тощо.

Аналіз структури загального індексу дає змогу виявити сильні та слабкі сторони системи публічного контролю, а також обґрунтувати напрями її вдосконалення. Важливими чинниками, що безпосередньо впливають на значення індексу, є: кількість своєчасно виявлених порушень у сфері корпоративних прав, рівень інтеграції інформаційних систем між контрольними органами, державними реєстрами та об'єктами контролю, кваліфікація персоналу контрольних органів, наявність ризикоорієнтованих підходів у здійсненні перевірок, а також середній час розгляду корпоративних спорів у судовій системі (Рис. 2.9).



Рис. 2.9 Структура загального індексу ефективності публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав та його складники

Джерело: власна розробка автора

Загальний індекс містить п'ять основних показників, кожен з яких відображає важливий аспект функціонування системи контролю. Першим показником є кількість своєчасно виявлених порушень, що свідчить про здатність органів контролю оперативно ідентифікувати факти порушень у сфері корпоративних прав та вживати відповідних заходів.

Другий показник – рівень інтеграції інформаційних систем, що характеризує ступінь взаємодії між державними реєстрами та контрольними органами, що є необхідною умовою для забезпечення повноти та актуальності інформації, необхідної для ефективного нагляду. Відсутність інтеграції знижує оперативність реагування на зміни в корпоративній структурі та ризики зловживань.

Третій складник – рівень кваліфікації персоналу контрольних органів, що визначає професійну підготовку та експертні можливості працівників, які безпосередньо виконують функції контролю. Високий рівень кваліфікації забезпечує якісне проведення перевірок і більш обґрунтовані рішення.

Четвертий показник – упровадження ризикоорієнтованої практики, що дає змогу концентрувати ресурси на найзагрозливіших сферах діяльності. Застосування цієї практики підвищує ефективність контролю шляхом вибіркового аналізу та превентивного виявлення потенційних порушень.

П'ятим елементом є середній час розгляду справ у суді, що відображає швидкість і результативність судового захисту корпоративних прав. Скорочення цього часу підвищує правову визначеність і сприяє стабільності корпоративного управління.

Розроблена методична модель (Табл. 2.9) ґрунтується на системному аналізі п'яти критичних показників, що відображають ключові аспекти ефективності функціонування системи публічного контролю у сфері корпоративного управління. Кожен із показників виконує функцію окремого аналітичного блоку, який підлягає як кількісному, так і якісному оцінюванню, дозволяючи комплексно аналізувати діяльність органів контролю.

Таблиця 2.9

Методична модель оцінювання ефективності публічного контролю у сфері
охорони корпоративних прав

№	Показник	Сутність показника	Оцінка (метод)	Коефіцієнт вагомості	Джерела даних
1	Кількість своєчасно виявлених порушень	Відображає здатність органів контролю оперативно виявляти факти порушень корпоративних прав та реагувати на них	Кількість виявлених порушень, % реагування вчасно, шкала 0–10	0,25	Статистичні звіти контрольних органів, акти перевірок, річні звіти
2	Рівень інтеграції інформаційних систем	Оцінює глибину взаємодії державних реєстрів та інформаційних систем органів контролю	Ступінь інтеграції за шкалою 0–10	0,20	Технічні описи систем, аудиторські звіти, акти перевірок Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України
3	Кваліфікація персоналу	Відображає рівень спеціалізованої підготовки персоналу контрольних органів у сфері корпоративного управління	Кількість фахівців, проходження підвищення кваліфікації, шкала 0–10	0,20	Штатні розписи, дані про кадровий склад, внутрішні звіти органів влади
4	Ризикоорієнтована на практика	Характеризує впровадження підходів, орієнтованих на сфери підвищених ризиків корпоративних порушень	Наявність методики та застосування, шкала 0–10	0,15	Методики органів влади, програми перевірок, внутрішні звіти
5	Середній час розгляду справ у суді	Відображає середню тривалість розгляду корпоративних спорів у судах, що впливає на правову визначеність і стабільність корпоративного середовища	Кількість місяців, шкала ефективності за критерієм 0–10	0,20	Статистика Державної судової адміністрації України, звіти апеляційних господарських судів

Продовження Таблиці 2.9

	Загальний індекс ефективності (I_e)	Інтегральний показник ефективності функціонування публічного контролю	Формула: $I_e = \frac{\sum (I_1 - I_5) \times \text{коефіцієнт}}{1,00 (100\%)}$	1,00 (100%)	
--	---	---	---	-------------	--

Формула загального індексу ефективності (I_e):

$$I_e = (I_1 \times 0,25) + (I_2 \times 0,20) + (I_3 \times 0,20) + (I_4 \times 0,15) + (I_5 \times 0,20),$$

де:

$I_1 - I_5$ – показники за кожним із п'яти компонентів.

Максимально можливе значення індексу – 10 балів.

Джерело: власна розробка автора

Запропонована методика може бути застосована: в процесі моніторингу ефективності діяльності органів публічного контролю (Фонд державного майна України, Антимонопольний комітет України, органи місцевого самоврядування); для формування цільових рекомендацій щодо кадрового забезпечення, технічної модернізації інформаційних систем, оновлення нормативної бази; у прийнятті управлінських рішень на національному, регіональному і місцевих рівнях щодо оптимізації контролю за корпоративними правами; у внутрішньому аудиті та оцінюванні інституційної спроможності органів влади; для порівняльного аналізу динаміки змін рівня ефективності в окремих органах чи регіонах.

Наприклад, на основі аналізу діяльності Фонду державного майна України у 2024 році встановлено досить високий рівень нормативно-правової забезпеченості та кадрової спроможності, проте виявлено недосконалий рівень інтеграції інформаційних систем, що обмежує повноцінний обмін даними між реєстрами та підрозділами Фонду, а також низький рівень залучення громадськості до прийняття рішень щодо управління корпоративними правами держави [125]. Своєю чергою органи місцевого самоврядування в Україні

демонструють прийнятний рівень прозорості щодо управління корпоративними правами комунальної власності. Зокрема, низка громад публікує інформацію про діяльність комунальних підприємств, структуру їхнього статутного капіталу, а також розміщує фінансові звіти на офіційних сайтах. Зокрема, Київська міська рада через сайт КП «Київтеплоенерго» [126] або Львівська міська рада щодо ЛКП «Львівводоканал» [127] надають відкритий доступ до фінансових планів та інформації про власників корпоративних прав у складі комунальних підприємств. Також у містах Дніпро, Вінниця, Івано-Франківськ та Харків запроваджено електронні кабінети для моніторингу діяльності комунальних підприємств, що забезпечує відносно високий рівень прозорості.

Однак, незважаючи на відкритість інформації, ефективність контрольних заходів щодо захисту та збереження корпоративних прав у комунальній власності залишається низькою. Це зумовлено двома основними факторами. По-перше, в більшості органів місцевого самоврядування відсутні спеціалізовані підрозділи або посадові особи, відповідальні саме за контроль і моніторинг корпоративних прав. Контроль здійснюється загальними юридичними або економічними відділами в межах загального управління комунальними підприємствами, без спеціалізації на питаннях корпоративного управління. По-друге, кадровий дефіцит і низька спеціалізація працівників у сфері корпоративного управління суттєво обмежують спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати аналітичний моніторинг, аудит і своєчасне реагування на порушення.

Вищезазначені висновки підтверджуються, зокрема, в щорічних моніторингових звітах Асоціації міст України (далі – АМУ), де зазначається, що відсутність чітко визначеної системи управління корпоративними правами є типовою проблемою для більшості територіальних громад. Так, у Звіті АМУ за 2023 рік зазначено: «У переважній більшості громад функції з управління корпоративними правами комунальних підприємств покладені на загальні структурні підрозділи, які не мають необхідної фахової підготовки для здійснення ефективного контролю за корпоративними правами» [128, с. 47].

Прикладом є ситуація у Львівській міській раді, де питання контролю корпоративних прав формально закріплено за департаментом економічного розвитку, однак цей підрозділ не здійснює спеціалізованого моніторингу корпоративних змін у комунальних підприємствах та не веде аналітичного обліку корпоративних прав.

Аналогічна ситуація зафіксована в Івано-Франківській міській раді, де відповідальність за облік і контроль корпоративних прав покладено на Департамент комунальних ресурсів та сільського господарства Івано-Франківської міської ради, який «створено для надання якісних адміністративних послуг фізичним та юридичним особам у сфері ефективного використання комунальних ресурсів Івано-Франківської міської територіальної громади (далі – громади), її сільського господарства з метою забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку громади, а також для контролю та ефективного використання комунальних ресурсів громади, зокрема сільськогосподарських активів, що перебувають в її власності чи користуванні» [129].

Наслідком такої ситуації є низька результативність контролю: зміни у складі учасників підприємств, операції з корпоративними правами або навіть реорганізаційні процеси нерідко залишаються поза належною увагою органів місцевого самоврядування.

Таким чином, практична діяльність органів місцевого самоврядування засвідчує, що за формальної прозорості управління корпоративними правами результативність саме контрольної функції залишається низькою через відсутність спеціалізованих підрозділів та належного кадрового забезпечення.

Розроблена методична модель може бути застосована як інструмент для внутрішнього аудиту діяльності контрольних органів, формування аналітичних звітів, стратегічного планування реформ у сфері корпоративного управління, а також для підвищення прозорості та підзвітності публічної влади перед громадськістю.

Воєнний конфлікт суттєво ускладнює доступ до інформації, необхідної для оперативного контролю, особливо в регіонах проведення бойових дій. Пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням і нестабільна робота інформаційних систем гальмують обмін даними між реєстрами та контрольними органами, знижуючи ефективність моніторингу корпоративних процесів.

Крім того, економічна невизначеність, спричинена цим станом, збільшує фінансові ризики для підприємств і ускладнює прогнозування їхньої діяльності. Це вимагає від органів публічного контролю більш гнучких і адаптивних механізмів реагування, здатних оперативно виявляти та нейтралізувати загрози.

Особливу увагу варто приділяти підприємствам, що працюють у стратегічних галузях або залучені до оборонних замовлень, де ризики корупції та зловживань під час воєнного стану зростають. Відсутність прозорості в цих секторах може мати серйозні наслідки для національної безпеки.

Водночас обмеження фізичного доступу до об'єктів контролю стимулюють впровадження цифрових технологій, що дають змогу здійснювати дистанційний моніторинг. Проте через недостатній рівень інтеграції інформаційних систем і технічної підготовки ефективність таких рішень наразі залишається обмеженою.

Воєнний стан значно ускладнює функціонування системи публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав, водночас він стимулює необхідність кардинальних змін та вдосконалень у механізмах нагляду. За умов, коли країна перебуває в ситуації постійних викликів та нестабільності, надзвичайно важливо забезпечити не лише оперативність і точність контролю, але і його гнучкість, здатність швидко адаптуватися до нових обставин. Від ефективності цього процесу залежить не тільки стабільність корпоративного управління, а й загальна економічна безпека України, що є фундаментом для відновлення та сталого розвитку держави після завершення воєнних дій.

Посилення інтеграції цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу органів контролю та розвиток системи інформаційної взаємодії між державними реєстрами та корпоративними структурами сприятимуть

формуванню більш прозорого і передбачуваного середовища для ведення бізнесу навіть за умови військового конфлікту. Водночас важливим завданням є створення ефективних превентивних механізмів, що забезпечать своєчасне виявлення і мінімізацію ризиків порушень корпоративних прав.

Лише всебічна модернізація публічного контролю з урахуванням реалій воєнного стану здатна забезпечити довіру учасників корпоративних відносин, захистити інтереси інвесторів та зберегти стабільність функціонування корпоративного сектора загалом. Це сприятиме не лише подоланню негативних наслідків воєнних дій, а й створенню надійного підґрунтя для сталого розвитку економіки України в майбутньому.

Висновки до розділу 2

В умовах сучасних трансформацій корпоративних відносин, коли економічна стабільність і захист прав учасників різних видів діяльності набувають стратегічного значення, роль саме адміністративно-правових механізмів стає визначальною. На нашу думку, адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав – це цілісна система правових норм, адміністративних процедур та інституційних структур, спрямованих на забезпечення реалізації, дотримання та захисту корпоративних прав шляхом уповноваженої діяльності органів публічної адміністрації в межах їхньої компетенції.

Узагальнення наведених наукових позицій свідчить про відсутність єдності у визначенні сутності та функціонального призначення адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав. У зв'язку з чим запропоновано власне авторське визначення адміністративно-правового механізму охорони корпоративних прав, що інтегрує різні наукові підходи з огляду на сучасні тенденції в зазначеній сфері, а саме: це уніфікована система, яка інтегрує нормативно-правову базу, інституційну структуру державних органів та адміністративні процедури реагування, забезпечуючи своєчасний,

ефективний і законний захист корпоративних прав у межах публічного адміністрування.

Відмінність авторського підходу полягає в тому, що увагу зосереджено на охороні корпоративних прав як специфічного об'єкта, що поєднує економічну та правову природу, на системному охопленні нормативного, процедурного та інституційного вимірів, а також органічному включенні інструментів публічного адміністрування як ключового засобу реалізації охоронної функції.

Адміністративно-правове забезпечення корпоративних прав держави є одним із фундаментальних складників сучасної системи публічного управління, оскільки воно визначає правову охорону та ефективне використання державних корпоративних активів. Водночас аналіз показує низку проблемних аспектів, що істотно знижують результативність цього механізму. Насамперед ідеться про прогалини у правовому регулюванні, слабкість контрольних інструментів та корупційні ризики, які підривають довіру до публічних інституцій.

Для усунення зазначених проблем автором запропоновано ухвалення спеціального Закону України «Про управління державними корпоративними правами», який дозволить чітко визначити роль держави як власника корпоративних прав, закріпити фідучіарні обов'язки та відповідальність посадових осіб державних компаній, що наразі прямо не визначені, уніфікувати принципи контролю та прозорості відповідно до міжнародних стандартів OECD.

Автором визначено, що інструменти публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав являють собою сукупність юридичних, організаційних, інформаційних та економічних засобів, за допомогою яких реалізується державна політика у відповідному сегменті правовідносин. У законодавстві та науковій літературі вони трактується як механізми прямого або опосередкованого впливу суб'єктів публічної влади на поведінку учасників корпоративних відносин з метою забезпечення законності, прозорості управлінських процесів, а також захисту прав акціонерів, учасників господарських товариств і держави як власника або регулятора.

Система публічного контролю і нагляду у сфері охорони корпоративних прав є важливим складником забезпечення правопорядку у відносинах корпоративного управління, участі в господарській діяльності та розпорядженні корпоративними правами. У контексті нашого дослідження ми розглядаємо публічний контроль як інституційно-правовий механізм забезпечення відкритості, підзвітності та законності в діяльності суб'єктів публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав.

У цьому підході публічний контроль постає функціональною складовою частиною публічного адміністрування, яка дозволяє державі реалізовувати свій обов'язок щодо захисту прав власності, дотримання процедур корпоративного управління, протидії рейдерству та іншим формам недобросовісного впливу на юридичних осіб. Особливістю запропонованого підходу є те, що публічний контроль охоплює як формальні (державні, адміністративні, інституційні), так і неформальні (громадські, експертні, журналістські) механізми впливу, що робить його багатоаспектним інструментом захисту корпоративного правопорядку.

На наш погляд, вкрай актуальним є запровадження комплексної цифрової платформи для моніторингу корпоративних змін, що об'єднувала би функціональні частини реєстрів, баз даних та механізмів автоматизованого аналізу. Така система мала б не лише забезпечити інтеграцію сучасних інструментів, але й створити умови для міжвідомчої співпраці в режимі реального часу.

Розроблена методична модель може бути застосована як інструмент для внутрішнього аудиту діяльності контрольних органів, формування аналітичних звітів, стратегічного планування реформ у сфері корпоративного управління, а також для підвищення прозорості та підзвітності публічної влади перед громадськістю.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Правоторова О.М. Поняття та зміст адміністративно-правової охорони. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 4. С. 154 – 158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2019-4/42>
2. Сухонос В.В., Куліш А.М., Сухонос В.В. (мол.), Білокінь Р.М. Керівник: адміністративно-правовий вимір : монографія. Суми: Університетська книга, 2022. 138 с.
3. Яковчук Є.Ю. Поняття адміністративно-правового механізму формування та реалізації державної політики у сфері мобілізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 385 – 387. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/95>
4. Кошурніков Ю.В. Поняття адміністративно-правового механізму впровадження електронного урядування в публічне управління. *Юридична наука*. 2020. № 2(3). С. 40 – 47. DOI: <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3-2.05>
5. Корольова В.В., Кодь В.О. Корпоративні права держави та їх захист (проблемні питання). *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2020. № 38. С. 85 – 91. DOI: <https://doi.org/10.31732/2707-9155-2020-38-85-91>
6. Омельчук В.М. Удосконалення адміністративно-правового забезпечення корпоративних прав, що належать державі. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 86 – 91. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.12>
7. Омельчук В.М. Сучасний стан нормативно-правового регулювання забезпечення реалізації корпоративних прав держави. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 6. С. 116 – 120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2023-6-19>
8. Жорнокуй В.Г. Сутність та місце корпоративної відповідальності в системі юридичної відповідальності. *Право.UA*. 2024. № 3. С. 171 – 178. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2024.3.26>

9. Жорнокуй Ю.М. Проблеми сучасного корпоративного законодавства та перспективи його розвитку. *Право і безпека*. 2025. № 1(96). С. 40 – 52. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2025.1.04>

10. Цікало В.І. Засада пропорційності здійснення корпоративних прав : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 590 с. (Вид. 2-ге, переробл. і доповн.). URL: <https://law.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/02/TSikalo-V.I.-monohrafiia-2023.pdf> (дата звернення: 16.08.2025)

11. Романенко В.О. Форми правового регулювання права на участь в управлінні господарським товариством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. № 89(1). С. 407 – 412. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.1.57>

12. Дерев'янюк Д.С. Особливості нотаріальної охорони корпоративних прав юридичних осіб. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2021. № 64. С. 112 – 117. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.64.21>

13. Mirishli S. The role of legal frameworks in shaping ethical artificial intelligence use in corporate governance. *Submission history*. 2024. Vol. 1(68). P. 52 – 65. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.14540>

14. Berendt B., Schiffner S. Whistleblower protection in the digital age – why “anonymous” is not enough. From technology to a wider view of governance. *Artificial Intelligence*. 2022. Vol. 31. P. 1 – 16. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.02825>

15. Béji R., Yousfi O., Omri A. Corporate social responsibility and corporate governance: a cognitive approach. 2021. P. 1 – 44. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2102.09218>

16. Колодуб В.В. Виклики публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав в Україні // Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. С. 386-389. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf

17. Колодуб В.В. *Форми публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2023. № 29. С. 47 – 57. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289082>

18. Ровинська К.І., Колодуб В.В. *Особливості публічного адміністрування корпоративних прав в умовах правового режиму воєнного стану. Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2023. № 29. С. 354 – 357. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289749>

19. Колодуб В. *Виклики цифровізації корпоративних прав для системи публічного адміністрування. Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 13. С. 227 – 231. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.227>

20. Колодуб В.В. *Сучасні виклики системі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в контексті діджиталізації. Україна у сучасному міжнародному просторі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 червня 2023 р., м. Одеса).* Одеса : Одеська політехніка, 2023. С. 38 – 42. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/13883/1/09_Full_Block_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_17_06_2023_.pdf (дата звернення: 16.08.2025)

21. Колодуб В.В. *Політика державної власності як складова корпоративного управління державних підприємств. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (17 травня 2024 р., м. Одеса).* Одеса : Одеська політехніка, 2024. С. 483 – 485. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf (дата звернення: 16.08.2025)

22. Колодуб В.В. *Розвиток цифрових технологій у публічному адмініструванні корпоративних прав в Україні. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ.*

конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л.Г. Комахи, Н.М. Корчак, Л.В. Гонюкової. Київ : ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 445 – 447. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf> (дата звернення: 16.08.2025)

23. Ровинська К.І., Лиховідова І.Е. Розвиток державних гарантій корпоративного управління в умовах функціонування ринку віртуальних активів в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.33>

24. Марущак В. Напрямки державного управління в сфері економіки. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 54 – 60. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276797>

25. Марущак В. Адаптивність державного управління до регулювання економічних процесів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(78). С. 67 – 71. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2782019179076>

26. Марущак В. Теорія стратегій державного управління в сфері національної економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 3(3). С. 72 – 84. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-3\(3\)-72-84](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-3(3)-72-84)

27. Mykolaichuk M. Strategic Environmental Assessment of the Territory as a Public Management Instruments for Technological Development. A Case of Ukraine. *Environmental and Climate Technologies*. 2021. Vol. 25(1). P. 188 – 204. DOI: <https://doi.org/10.2478/rtuect-2021-0013>

28. Mykolaichuk M., Drozdova T. Support for innovative economic development by the banking sector: challenges for Ukraine. *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Eastern European Conference of Management and Economics (Ljubljana, May 29, 2020)*. Ljubljana : Ljubljana School of Business, 2020. P. 237 – 245. URL: https://www.vspv.si/uploads/visoka_sola/datoteke/zbornik_eecme_2020_-_proceeding_of_conference.pdf (date of access: 16.08.2025)

29. Mykolaichuk M., Drozdova T. European guidelines for improving the efficiency of the financial services market of Ukraine. *EUFIRE 2021: the proceedings*

of the International Conference Pandemic Challenges for European Finance, Business and Regulation (Iași, 2021) / editors: M. Tofan, A. Roman, I. Bilan. Iași : Editura Universității „Al. I. Cuza”, 2021. P. 143 – 160. URL: http://eufire.uaic.ro/wp-content/uploads/2021/12/EUFIRE_2021.pdf (date of access: 16.08.2025)

30. Миколайчук М.М., Марущак В.П., Піроженко Н.В. Інститут досудового врегулювання корпоративних спорів як складова моделі корпоративного управління: світовий огляд. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 10(24). С. 161 – 176. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-161-176](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-161-176)

31. Бобровська О.Ю., Фролов П.В. Розвиток корпоративного сектору економіки: стан і напрями розвитку в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6(8). С. 151 – 163. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520114>

32. Bobrovska O., Savostenko T., Krushelnytska T., Kakhovska O., Shevchenko L. Integration of the financial market in the EU economic system: The role of artificial intelligence. *Economic Affairs – Quarterly Journal of Economics*. 2023. Vol. 68(1). P. 583 – 598. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2023.27>

33. Бобровська О.Ю. Концептуальні складові формування і реалізації корпоративного способу організації діяльності в економічних і соціальних системах. *Держава та регіони*. 2023. № 1(127). С. 25 – 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-4>

34. Орлова Н.С., Попова Т. Концептуальні засади публічно-приватного партнерства в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 11(17). С. 133 – 144. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-133-144](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-133-144)

35. Orlova N. S., Tarasenko D. L., Oliinyk N. I., Kuzmenko S. G., Medvedchuk O. V. Social investment in corporation development strategy in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 2(33). P. 566 – 573. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207244>

36. Орлова Н.С., Ладонько Л.С., Філіпова Н.В., Мітал О.Г. Репутація соціально відповідальних корпорацій на світовому фінансовому ринку.

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 4(35). С. 144 – 151. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221855>

37. Kryshchanovych M., Dzanyy R., Topalova E., Tokhtarova I., Pirozhenko N. Challengers to conceptual understanding of sustainable development regarding decentralization of power and responsibility in the conditions of the postmodern society. *Postmodern Openings*. 2020. № 11(3). P. 257 – 268. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/11.3/212>

38. Karpenko L., Pirozhenko N., Omelchenko V., Khromova Y. Social entrepreneurship as an innovative and informational tool of social security. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9(3). P. 68 – 73. DOI: <https://doi.org/10.51586/2311-3413.2021.9.3.68.73>

39. Norchuk Y., Briushkova N., Purtskhvanidze O., Pirozhenko N., Kolesnikova K. Methodological approach to determining the main factors of influence on the public administration system economic development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4(39). P. 186 – 192. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241264>

40. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 01 січ.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 11.08.2025)

41. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 11.08.2025)

42. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 р. № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 11.08.2025)

43. Зведений огляд судової практики КГС ВС. 2022. URL: https://www.supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/ogliady/Zveden_oglyad_KGS_1_pivr_2022.pdf (дата звернення: 25.08.2025).

44. Директива (ЄС) 2007/36/ЄС про права акціонерів. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32007L0036> (дата звернення: 25.08.2025).

45. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків : Закон України від 30.10.1996 р. № 448/96-ВР : станом на 15 лист. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр#Text> (дата звернення: 25.08.2025).

46. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 03.09.2024 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. (дата звернення: 25.08.2025).

47. Роз'яснення щодо застосування норм антикорупційного законодавства. URL: <https://sies.gov.ua/zapobigannya-ta-protidiya-korupciyi/informacijno-analitichni-materiali/rozyasnennya-shchodo-zastosuvannya-norm-antikorupciijnogo-zakonodavstva> (дата звернення: 25.08.2025).

48. Про встановлення обов'язкових вимог до мінімальної штатної чисельності уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 26.04.2021 № 240/21. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE36272> (дата звернення: 25.08.2025).

49. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2015). URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015_9789264244160-en.html (дата звернення: 25.08.2025).

50. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

51. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління : Закон України від 22.02.2024 р. № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20> (дата звернення: 11.08.2025).

52. Важлива віха у реформуванні корпоративного управління в Україні: прийнято довгоочікуваний закон для подальшої лібералізації сектору підприємств державної форми власності. *Європейська бізнес асоціація*. 26.03.2024 р. URL: <https://eba.com.ua/vazhlyva-viha-u-reformuvannikorporatyvnogo-upravlinnya-v-ukrayinipryjnyato-dovgoochikuvanyj-zakondlya-podalshoyi-liberalizatsiyi-sektorupidpryyemstv-derzhavnoyi-formyvlasnosti/> (дата звернення: 11.08.2025).

53. Золотухіна Л. Адміністративно-правовий механізм забезпечення реалізації публічного інтересу. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2019. № 4. С. 61–64. URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/61-64_15.pdf (дата звернення: 07.08.2025).

54. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

55. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

56. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

57. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III : станом на 30 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

58. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20> (дата звернення: 11.08.2025).

59. Про інститути спільного інвестування : Закон України від 05.07.2012 р. № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

60. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 р. № 3528-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

61. Про товарні біржі : Закон України від 10.12.1991 р. № 1956-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

62. Деякі питання дерегуляції господарської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 р. № 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

63. Порядок скликання та проведення дистанційних загальних зборів акціонерів : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 06.03.2023 р. № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236863-23#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

64. Порядок скликання та проведення електронних загальних зборів акціонерів : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 02.06.2023 р. № 595. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0595863-23#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

65. Про затвердження Принципів корпоративного управління : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 р. № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 11.08.2025).

66. Про кооперацію : Закон України від 10.07.2003 р. № 1087-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення: 18.08.2025).

67. ЛІГА:ЗАКОН. Антирейдерська комісія – ефективний орган контролю у сфері держреєстрації, який має чітко визначені лімітовані повноваження. 2019. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/190512_antireyderska-komsya--efektivniy-organ-kontrolyu-u-sfer-derzhrestrats-yakiy-ma-chtko-viznachen-lmtovan-povnovazhennya---zastupnitsya-mnstra-yustits-olga-onshchuk (дата звернення: 18.08.2025).

68. Судові документи по справі № 910/12525/20. Опендатабот. URL: <https://court.opendatabot.ua/cause/910%2F12525%2F20> (дата звернення: 18.08.2025).
69. Жукова Є. Інструментальні аспекти публічного адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 68. С. 158-161. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.26>
70. Кравцова Т. М. Інструменти публічного адміністрування у сфері державної допомоги. *Юридичний вісник*. 2020. Т. 2. С. 80–84. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/part_2/17.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
71. Чорненький О. М., Денисюк Т. В. Приватноправові інструменти діяльності публічної адміністрації. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 50. С. 299–304 URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/06/50-1.pdf> (дата звернення: 03.06.2025).
72. Сукманова О. В. Публічне адміністрування охорони права власності в Україні: теорія і практика : дис. ... д-ра юрид. наук. Суми, 2019. 482 с.
73. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 07.08.2025).
74. Інформаційна система «Прозорро». URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 02.07.2025).
75. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 02.07.2025).
76. Національна економічна стратегія України до 2030 року : Указ Президента України від 28.04.2021 р. № 165/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165/2021#Text> (дата звернення: 02.07.2025).
77. Державна стратегія антикорупційної політики на 2020 – 2024 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.04.2020 р. № 466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-2020-п#Text> (дата звернення: 02.07.2025).

78. Угода про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншого боку: Рішення Верховної Ради України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text> (дата звернення: 02.07.2025).

79. Twinning and TAIEХ. Інструменти інституційного розвитку для країн-учасниць політики сусідства. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/twinning-and-taieх_en (дата звернення: 02.07.2025).

80. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine. 2021. URL: <https://www.oecd.org/corporate/oecd-review-corporate-governance-soes-ukraine.htm> (дата звернення: 02.07.2025).

81. Щодо здійснення деяких прав акціонерів у лістингових компаніях : Директива 2007/36/ЄС Європейського парламенту і Ради від 11 липня 2007 року (зі змінами, внесеними Директивою (ЄС) 2017/828). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32007L0036> (дата звернення: 02.07.2025).

82. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 р. № 1231-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1231-2020-р#Text> (дата звернення: 02.07.2025).

83. Гонтар З.Г., Купчик М.Я., Харчук А.І. Адміністративне право : навчальний посібник. Львів: СПОЛОМ, 2019. 172 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 28.06.2025).

84. Скакун О.Ф. Теорія держави і права: підручник. Харків: Консум, 2011. 656 с.

85. Ковбас І. В., Гавалешко П. С. Інструменти захисту прав, свобод та інтересів приватних осіб у сфері публічного врядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 4. С. 55–61. URL: http://apnl.dnu.in.ua/4_2024/11.pdf (дата звернення: 28.06.2025).

86. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 28.06.2025).

87. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Інформація про отримання виписок. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/services/extracts> (дата звернення: 02.07.2025).

88. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

89. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

90. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.03.2001 р. № 2364-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2364-14#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

91. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

92. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

93. Про нормативно-правові акти : Закон України від 01.12.2010 р. № 2369-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2369-14#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

94. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

95. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

96. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

97. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

98. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

99. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

100. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 07.08.2025).

101. Буханевич А. Публічний контроль у контексті сучасних дослідницьких підходів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. № 1. С. 25-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_1_5. (дата звернення: 27.07.2025).

102. Кравчук В. Публічний контроль у державі. Юридичний вісник. 2015. № 1. С. 210-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2015_1_39. (дата звернення: 27.07.2025).

103. Лукойдес Л.Г. Справедливое судебное разбирательство (комментарий к п. 1 ст. 6 Европейской конвенции о защите прав человека и основных свобод) / Л.Г. Лукайдес // Рос. юстиция. 2004. № 2. С. 8 – 20.

104. 3. М. де Сальвиа. Прецеденты Европейского суда по правам человека. Руководящие принципы судебной практики, относящейся к

Европейской конвенции о защите прав человека и основных свобод. Судебная практика с 1960 по 2002 г. СПб. : Юрид. центр Пресс, 2004. 1072 с.

105. Рахуа В.К. Общественно-исторические типы публичной власти / В.К. Рахуа. М., 2007. 403 с.

106. Давид Р., Жоффре-Спиноза К. Основные правовые системы современности / Р. Давид, К. Жоф- фре-Спинози. М.,1999. 611 с.

107. Ратичери Н. Правовая система и критерии публичности власти в гражданском обществе / Н. Ратичери // Правоведение. 2005. № 4. С. 31 – 55.

108. Претто Р. Публічні синтенції сучасного парламентаризму. 2007. 217 с.

109. Бержель Ж.-Л. Загальна теорія права. 2000. 367 с.

110. Йервальт Ж. Публічна влада та її аналоги. Реформування громадського сектору : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. 2007. С. 87-94.

111. Бреус С. В., Корецький Є. В. Превентивні заходи запобігання банкрутства підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки держави. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 травня 2016 р., м. Київ. КНУТД, 2016. С. 26-28. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4802?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.07.2025).

112. Савченко Р. О. Внутрішній контроль в системі корпоративного управління. Ефективна економіка. 2015, № 3–1. DOI: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.4/2015.56859>

113. Кудріна О., Божкова В. Формування внутрішнього інтегрованого контролю при управлінні ризиками промислових підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023, № 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-14>

114. Securities Exchange Act of 1934, Pub.L. 73–291, 48 Stat. 881, enacted June 6, 1934. URL: <https://www.sec.gov/about/laws/sea34.pdf> (дата звернення: 27.07.2025).

115. Directive 2004/25/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on takeover bids. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32004L0025> (дата звернення: 27.07.2025).

116. OECD Principles of Corporate Governance, 2015. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm> (дата звернення: 27.07.2025).

117. Залізнюк В. П. Цифрова економіка України: управлінські аспекти. Актуальні питання економічних наук, 2024, №6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14315719>

118. Міністерство цифрової трансформації України. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Кабінет Міністрів України, 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (дата звернення: 27.07.2025).

119. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». Зеленський ввів у дію непублічне рішення РНБО від 11 березня щодо АТ "Мотор Січ". 2021. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/732500.html> (дата звернення: 06.08.2025).

120. Про внесення змін до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 грудня 2020 року, введене в дію Указом Президента України від 28 січня 2021 року № 29/202: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 січня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-21#n2> (дата звернення: 06.08.2025).

121. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про стан виконання рішення Ради національної безпеки і оборони України від 1 березня 2018 року «Про невідкладні заходи щодо захисту національних інтересів держави у сфері авіадвигунобудування», введеного в дію Указом Президента України від 6 березня 2018 року № 58» : Указ Президента

України від 23 березня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/2021#Text> (дата звернення: 06.08.2025).

122. Беляневич О. А., Мягкий А. В. Контроль в корпоративному управлінні: теоретико-прикладні проблеми. Монографія. К.: НДІ приватного права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.

123. Gritsenko V. Main scientific aspects regarding the formation of the categories «public order» and «public control». Scientific notes series law. 2023. Vol. 1, no. 13. P. 62–66. URL: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2022-13-62-66> (date of access: 17.07.2025).

124. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 03.07.2025).

125. Звіт про роботу Фонду державного майна України та хід приватизації державного майна у 2024 році. URL: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/zvit-fondu-2024-final_18569.pdf (дата звернення: 27.07.2025).

126. Департамент комунальної власності м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Річні звіти про діяльність. URL: <https://dkvk.kyivcity.gov.ua/richni-zvity-pro-diialnist> (дата звернення: 27.07.2025).

127. Львівська міська рада. Рішення № 806 від 17.09.2021 «Про затвердження положення про департамент економічного розвитку львівської міської ради та його структури». URL: https://www8.city-adm.lviv.ua/Pool/Info/doclmr_1.NSF/ (дата звернення: 27.07.2025).

128. Асоціація міст України. проведення аукціонів з продажу та передачі в користування земельних ділянок комунальної власності через електронну торгову систему в умовах воєнного стану. методичні рекомендації у сфері земельних ресурсів та комунальної власності. 2023. С. 47. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zemlya_2023_new1_v2.pdf (дата звернення: 27.07.2025).

129. Положення про Департамент комунальних ресурсів та сільського господарства Івано-Франківської міської ради. URL: https://www.mvk.if.ua/uploads/files/polog_34.pdf (дата звернення: 27.07.2025).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ОХОРОНОЮ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ

3.1. Міжнародні стандарти та зарубіжний досвід публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав

Сучасні трансформаційні процеси в економіці та посилення інтеграційних прагнень України зумовлюють необхідність вивчення міжнародних стандартів корпоративного управління та їх адаптації до національної практики публічного адміністрування. Забезпечення належного рівня охорони корпоративних прав, особливо під час зростання ролі держави як власника значних корпоративних активів, потребує системних рішень, що базуються на перевірених зарубіжних моделях.

Актуальність дослідження зарубіжного досвіду визначається низкою чинників. По-перше, міжнародні організації (ОЕСР, Світовий банк, Європейський Союз) сформували уніфіковані стандарти корпоративного управління, що стали основою для національних правових систем у більшості країн світу. По-друге, зарубіжні практики демонструють різноманіття інструментів публічного адміністрування, спрямованих на захист прав акціонерів, гарантування прозорості діяльності суб'єктів господарювання, розвиток інститутів комплаєнсу та незалежного аудиту. По-третє, в умовах євроінтеграції та поступової гармонізації українського законодавства з правом ЄС саме міжнародні стандарти стають орієнтиром для вдосконалення адміністративно-правових механізмів охорони корпоративних прав.

Глобалізаційні процеси світової економіки супроводжуються загостренням конкурентної боротьби як на національних, так і на міжнародних ринках. Україна посилює інтеграцію до європейського та світового економічного простору, що висуває нові вимоги до якості корпоративного управління. Насамперед це стосується тих суб'єктів господарювання, які націлені на експорт

продукції та прагнуть залучити іноземні інвестиції. Досвід зарубіжних країн переконливо доводить, що інвестиційна привабливість компаній безпосередньо залежить від ефективності системи корпоративного управління, яка має ґрунтуватися на міжнародних стандартах прозорості та підзвітності [1, с. 409].

Згідно з Конституцією України, стратегічним курсом держави є набуття повноцінного членства в Євросоюзі та гармонізація національного законодавства з правом ЄС. Проте, попри задекларований євроінтеграційний вектор, на рівні нормативно-правового регулювання й досі залишається низка невирішених питань, зокрема в сфері досудового та позасудового захисту порушених чи оспорюваних корпоративних прав та законних інтересів учасників корпоративних відносин. Відсутність чітко визначених альтернативних процедур розгляду корпоративних спорів створює правову невизначеність та обмежує можливості ефективного захисту корпоративних прав в Україні [2, с. 59].

Ми виявили, що в сучасній науковій літературі проблему охорони корпоративних прав розглядають із різних ракурсів – від теоретико-правових засад і практики корпоративного управління до аналізу зарубіжного досвіду та міжнародних стандартів. В умовах євроінтеграційних процесів Україна стикається з необхідністю глибокого реформування механізмів публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. Це зумовлено як внутрішніми викликами (недостатня прозорість, слабка захищеність міноритарних акціонерів, фрагментарність правозастосування), так і зовнішнім впливом – вимогами міжнародних стандартів та зобов'язаннями в межах Угоди про асоціацію з ЄС.

Для того щоб здійснити системне порівняння й визначити стратегічні орієнтири реформування, доцільно проаналізувати чотири ключові блоки: наукові підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників; національну нормативно-правову базу; міжнародні стандарти й організації та їхнє значення для розбудови дієвої системи захисту корпоративних прав в Україні. Це дає змогу уникнути фрагментарності, виокремити наукові ідеї, що є підґрунтям для

імплементції міжнародного досвіду, та простежити взаємозв'язок між теорією, практикою та регуляторним забезпеченням (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Наукові підходи, нормативні джерела та міжнародні стандарти
в сфері охорони корпоративних прав

Блок	Джерело	Ключові положення	Значення для дослідження
Вітчизняні науковці	Колодуб В. В. [38, с. 19-29; 39, с. 47-57; 41, с. 227-231; 42, с. 38-42; 43, с. 483-485; 44, с. 445-447], Ровинська К. І. [40, с. 354-357; 45], Марушак В. П. [46, с. 54-60; 47, с. 67-71; 48, с. 72-84]	Дослідження моделей корпоративного управління; акцент на ролі інституцій у забезпеченні прозорості та розвитку корпоративних відносин	Формують концептуальний фундамент для аналізу інституційного адміністрування в Україні
	Миколайчук М. М. [49, с. 188-204; 50, с. 237-245; 51, с. 143-160], Бобровська О. Ю. [52, с. 583-598; 53, с. 25-34], Орлова Н. С. [54, с. 133-144; 55, с. 566-573; 56, с. 144-151], Піроженко Н. В. та ін. [57, с. 257-268; 58, с. 68-73; 59, с. 186-192]	Аналіз механізмів захисту акціонерів, прозорості ринку капіталу та корпоративної відповідальності	Служить підґрунтям для адаптації міжнародних стандартів з урахуванням національних реалій
	Григорчук М. В. [2, с. 58-65], Дорошенко Л. [5, с. 83-89], Коваленко І., Поєдинок В. [17, с. 75-81], Сливінська А. В. [22, с. 40-52]	Правові аспекти регулювання корпоративних прав, проблематика судової практики	Розкривають потребу в спеціалізованих інституціях і вдосконаленні законодавства

Продовження Таблиці 3.1

Зарубіжні дослідники	Pantazi T. [23, p. 509-532], Katelouzou D., Sergakis K. [24, p. 203-240]	Моделі ESG-регулювання, акцент на прозорості корпоративної діяльності	Вказують на необхідність інтеграції нефінансової звітності
	Ates L., Knobel A., Lorenzo F., Meinzer M. [29]	Питання бенефіціарної прозорості, боротьба з офшорними схемами	Підсилюють значення прозорості корпоративних структур для України
	Scholz R., Vitols S. [30, p. 233-246], Cui X. та ін. [31, p. 85-122]	Дослідження співуправління, акціонерного контролю та лістингових практик	Демонструють інституційні моделі різних ринків та можливість їх адаптації
	Vlasova Y. [32, p. 19-23], Romashchenko I., Bitè V. [33, p. 1-16], Zigo D. [36, p. 227-240], Gvozdiy V. [37]	Аналіз зарубіжного досвіду в сфері захисту міноритаріїв та корпоративних спорів	Наведені приклади правозастосування для українського контексту
Нормативно-правова база України	Закон України «Про акціонерні товариства» [3; 7]; Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [4]; Закон України «Про господарські товариства» [6]; Цивільний кодекс України [8]; Господарський кодекс України [60]; Закон «Про цінні папери та фондовий ринок» [61]; Закон «Про державне регулювання ринку цінних паперів» [62]; Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» [63]	Формують правові рамки для корпоративних відносин і захисту прав акціонерів	Служать базою для подальшої гармонізації з міжнародними стандартами
Міжнародні стандарти та організації	OECD Principles of Corporate Governance [15; 25-28]; G20/OECD [26]; ESMA Reports [34-35]; EU SRD II (Shareholder Rights Directive II), MAR (Market Abuse Regulation), Transparency Directive [64-66]; IOSCO Standards [67]; World Bank Doing Business (інвестклімат) [68]	Визначають ключові засади корпоративного управління, прозорості, розкриття та захисту міноритарних акціонерів	Є методологічним каркасом для інтеграції України в європейський та глобальний правовий простір

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

Систематизація наукових підходів, нормативної бази та міжнародних стандартів свідчить, що вітчизняні дослідники акцентують увагу на необхідності вдосконалення інституційних механізмів і правового регулювання. Зарубіжні автори зосереджуються на питаннях прозорості, ESG-регулювання та захисту міноритаріїв, що відповідає сучасним викликам глобального ринку капіталу. Українське нормативне підґрунтя створює фундамент, але потребує адаптації та гармонізації з європейським і міжнародним правом, при цьому світові стандарти (OECD, ЄС, IOSCO, G20) пропонують універсальні принципи, які можуть бути інтегровані в українську систему для забезпечення сталості й довіри до корпоративного сектору. Водночас варто зазначити, що в дослідженнях часто використовувався індикатор Doing Business Світового банку. Проте цей рейтинг було офіційно закрито у 2021 р. через методологічні обмеження та критику об'єктивності даних. У зв'язку з цим у дослідженні зроблено акцент на сучасніших джерелах – OECD Corporate Governance Factbook [3], звітах Світового банку (ROSC – Corporate Governance), Global Competitiveness Report ВЕФ, а також статистичних матеріалах Європейських регуляторів (ESMA, ЕВА, ЕІОРА) [4]; [5]. Це дозволяє забезпечити більш комплексну оцінку стандартів корпоративного управління та охорони прав акціонерів, виходячи з актуальних міжнародних підходів.

На нашу думку, ключовою проблемою для України є не лише механічна імплементація міжнародних стандартів, а й створення власної інституційно-правової моделі, що враховує особливості національного ринку, рівень розвитку корпоративної культури та стан правозастосування. Саме інтеграція наукових підходів, законодавчої практики та міжнародних принципів дає змогу сформувати системне бачення публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав. Це не лише сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості України, але й забезпечить ефективний захист інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

Міжнародна практика корпоративного управління свідчить, що одним із важливих інструментів урегулювання відносин між учасниками господарських

товариств є корпоративні договори. Їх широко застосовують у країнах ЄС, Латинської Америки та англо-американської правової сім'ї як дієвий механізм захисту прав інвесторів і гарантування ефективної взаємодії між учасниками корпоративних відносин. Такі договори дають змогу узгоджувати порядок голосування, встановлювати кворум, визначати способи залагодження конфліктів та інші процедурні питання, що не завжди передбачені в статутних документах.

Україна, спираючись на цей досвід, поступово імплементувала корпоративні договори у власне законодавство: спершу через зміни до Закону України «Про акціонерні товариства» [6], а згодом – завдяки ухваленню Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [7]. У результаті учасники товариств отримали додатковий інструмент реалізації та захисту своїх корпоративних прав, що відповідає міжнародній практиці [8, с. 84].

Розвиток акціонерного права України є одним із найдинамічніших напрямів у сфері приватного права. Його становлення розпочалося на початку 1990-х рр. із прийняттям Закону України «Про господарські товариства» [9], а подальша трансформація була закріплена ухваленням у 2008 р. Закону України «Про акціонерні товариства» [6]. Важливим кроком стала Угода про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 р., що актуалізувала необхідність гармонізації національного законодавства з Принципами корпоративного управління ОЕСР. Унаслідок тривалої роботи науковців і практиків у 2022 р. було затверджено нову редакцію Закону України «Про акціонерні товариства» [10], яка внесла суттєві зміни до регулювання корпоративного управління, акціонерних правовідносин, порядку обігу акцій і відповідальності стейкхолдерів. Відповідні поправки було внесено і до Цивільного кодексу України [11], що забезпечило узгодження базових положень із міжнародними стандартами корпоративного регулювання.

Напрями акціонерного законодавства можна умовно згрупувати у два ключові блоки: перший стосується інституційної структури корпоративного управління, другий – процедурних механізмів його реалізації. Зокрема, істотною

інновацією стала можливість використання однорівневої моделі управління товариством, яка передбачає поєднання функцій виконавчого та наглядового органів. Ця реформа є найбільш значущою в акціонерному праві України за останнє десятиліття, адже до її впровадження традиційно існувала дворівнева структура (правління та наглядова рада), що гарантувала чіткий розподіл повноважень. Водночас було розширено можливості дистанційного голосування, застосовано електронні системи для проведення зборів акціонерів, а також посилено роль корпоративного секретаря. У сукупності ці зміни орієнтовані на адаптацію до європейських стандартів корпоративного управління та підвищення прозорості процесів прийняття рішень [12, с. 89].

Сучасний розвиток глобальних ринків і стрімка цифровізація економіки зумовили появу нових об'єктів цивільних прав, що існують виключно в нематеріальній формі. Вони активно залучаються до цивільного обігу та суттєво трансформують суспільно-економічні відносини, формуючи інші сегменти ринку. Для України актуальним є врахування зарубіжного досвіду правового регулювання таких цифрових активів, оскільки міжнародна практика вже виробила низку інструментів для їх легалізації та захисту прав власників. Це, зі свого боку, потребує адаптації національного законодавства до сьогочасних реалій корпоративного регулювання, що дедалі більше спирається на цифрові технології та електронні механізми адміністрування [13].

У світовій практиці корпоративного управління є кілька моделей, що відображають різні підходи до взаємодії власників, менеджменту, держави та інвесторів. Найбільш поширеними є англо-американська, німецька та японська, кожна з яких характеризується власними інституційними механізмами, правовими особливостями та організаційними формами контролю (табл. 3.2). Вивчення їх специфіки дає змогу виокремити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості адаптації окремих елементів у процесі вдосконалення національної системи корпоративного управління України.

Таблиця 3.2

Моделі корпоративного управління та їх порівняльна характеристика

Характеристика	Англо-американська (англосаксонська)	Німецька (континентальна)	Японська
Структура управління	Однорівнева система (рада директорів)	Дворівнева система (правління та наглядова рада)	Розширена рада директорів (переважно внутрішні учасники)
Ключові учасники	Акціонери (здебільшого інституційні інвестори), рада директорів, менеджмент	Банки, корпорації, працівники, профспілки, акціонери	Головний банк, фінансово-промислова група (кейрецу), уряд
Роль банків	Обмежена, фінансування через ринок капіталу	Вплив як акціонерів, кредиторів та агентів голосування	Центральна роль у фінансуванні та контролі корпорацій
Розподіл акцій	Широка розпорошеність, відсутність домінуючих власників	Концентрація в банків та корпорацій	Висока частка взаємного володіння акціями
Правове регулювання	Розвинена законодавча база, прозоре розкриття інформації	Обмеження прав голосу акціонерів, суворий державний контроль	Жорсткі вимоги до розкриття інформації, вплив держави на фінансові ринки
Особливості	Сильна роль незалежних директорів, активний ринок капіталів	Представництво працівників у наглядових радах, довгострокова орієнтація	Тісні зв'язки між корпораціями й банками, слабка роль незалежних директорів
Недоліки	Ризик домінування менеджменту, слабкість загальних зборів акціонерів	Низька гнучкість, неповний захист міноритарних акціонерів	Обмежена незалежність ради директорів, складність контролю

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 409 – 415]; [8, с. 83 – 89]; [14, с. 161 – 176]

Аналіз світових моделей корпоративного управління, що відображено в Табл. 3.2 свідчить, що жодна з них не є універсальною. Англо-американська модель забезпечує високу захищеність прав інвесторів і прозорість, проте створює ризик домінування менеджменту. Німецька модель орієнтована на баланс інтересів акціонерів, працівників і кредиторів, але є менш гнучкою й ускладнює оперативність ухвалення рішень. Японська модель, заснована на взаємному володінні акціями та тісній ролі банків, демонструє ефективність у

стабільному економічному розвитку, проте знижує рівень незалежності корпоративного управління. Ми вважаємо, що для України актуальним є комбінування окремих елементів цих моделей: прозорості та захисту інвесторів (англо-американська), участі працівників у корпоративних процесах і довгострокової стратегії (німецька), а також визначального партнерства між корпораціями й банківським сектором (японська). На нашу думку, такий гібридний підхід може сприяти формуванню дієвої системи корпоративного управління, що відповідатиме умовам євроінтеграції та гарантуватиме належний захист корпоративних прав.

Упровадження інституту незалежних директорів є ключовою вимогою сучасного корпоративного управління: принципи G20/OECD передбачають суттєву участь незалежних членів наглядових рад для запобігання конфліктам інтересів і посилення підзвітності та захисту прав акціонерів [15]. Україна поступово інтегрує ці підходи, однак у секторі державних акціонерних товариств зберігаються проблеми з чітким визначенням правового статусу й меж компетенції наглядових рад, що знижує ефективність контролю [16, с. 38]. Пріоритетом має стати нормативне закріплення критеріїв незалежності та процедур відбору, а також застосування інструментів оцінювання результативності роботи наглядових рад (KPI, комітети, прозорі політики винагород) [17, с. 268].

В умовах євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами в сфері захисту корпоративних прав. Узгодження правових механізмів із загальновизнаними нормами й принципами ОЕСР, ЄС, ООН та інших міжнародних інституцій сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління, захисту прав інвесторів і міноритарних акціонерів, а також створює передумови для залучення іноземних інвестицій. У таблиці 3.3 систематизовано ключові міжнародно-правові стандарти з визначенням їх ініціаторів, сфер регулювання та значення для України.

Таблиця 3.3

Систематизація міжнародно-правових стандартів та їх значення для
України

Стандарт та інструмент	Юрисдикція	Сфера регулювання	Ключові положення для корпоративних прав	Значення для України
Принципи корпоративного врядування G20/OECD	OECD, країни G20	Права акціонерів, розкриття інформації, наглядові ради	Рівне ставлення до акціонерів, механізми участі та голосування, прозорість	База для узгодження нац. політик із євроінтеграцією та реформою корпоративного управління
Керівні принципи OECD для державних підприємств (SOE Guidelines)	OECD	Управління державними підприємствами	Розмежування функцій держави як власника та регулятора, прозорість SOE	Важливо для реформ держсектору та приватизації
Директива ЄС про права акціонерів (SRD II)	ЄС	Участь акціонерів, політика винагород	Ідентифікація акціонерів, «say on pay», прозорість транзакцій із пов'язаними особами	Орієнтир для зближення з правом ЄС
Директива ЄС щодо прозорості емітентів (Transparency Directive)	ЄС	Розкриття періодичної інформації	Періодична та поточна звітність, пороги розкриття істотних частей	Посилення захисту інвесторів на ринках капіталу
Регламент ЄС про зловживання на ринку (MAR)	ЄС	Інсайдна інформація, маніпулювання	Визначення інсайду, листи інсайдерів, публікація затриманих повідомлень	Антизловживальні механізми для справедливого ринку
Директива ЄС про поглинання (Takeover Bids Directive)	ЄС	Поглинання, захист міноритаріїв	Обов'язкові пропозиції викупу, прозорість процесів M&A	Баланс інтересів під час зміни контролю
Керівні принципи ООН із бізнесу та прав людини (UNGPs)	ООН	Права людини в бізнесі	«Захищати, поважати і відшкодовувати»: due diligence, доступ до правосуддя	Інтеграція ESG-підходів у корпоративне управління

Продовження таблиці 3.3

Принципи IOSCO для регулювання ринків цінних паперів	IOSCO	Надійність ринкової інфраструктури	Незалежність регулятора, правозастосування, розкриття	Підвищення довіри інвесторів
Методологія корпоративного врядування IFC/Світового банку	IFC/World Bank	Характеристика практик CG	Оцінювання прав акціонерів, рад, розкриття, етики	Бенчмарк для діагностики та технічної допомоги

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 88 – 90]; [17, с. 267 – 270]; [18]; [19]; [20]

Проведений аналіз міжнародних стандартів свідчить, що їх інтеграція у вітчизняну правову систему забезпечить уніфікацію правил корпоративного управління з європейськими та світовими практиками, сприятиме посиленню інституційної спроможності регуляторів та формуванню інвестиційно привабливого середовища.

Варто зазначити, що UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs) визнають прозорість у дозвіл на ідентифікацію кінцевих бенефіціарів як важливий елемент охорони корпоративних прав й запобігання зловживанням. Водночас Загальний регламент про захист даних (GDPR) ЄС обмежує надмірне розкриття персональних даних. Саме тому, питання бенефіціарної прозорості вимагає балансу між відкритістю та захистом приватності. Відтак, відповідно до Керівних принципів ООН з бізнесу і прав людини (UNGPs), прозорість щодо кінцевих власників розглядається як інструмент запобігання корупції та захисту прав інвесторів. Наприклад, у Великій Британії реєстр PSC (Persons with Significant Control) є публічним, але чутливі дані (наприклад, повна дата народження або домашня адреса) маскуються задля захисту приватності, зберігаючи при цьому відкритий доступ до інформації про контрольні впливи [21]; [22]. У США дані про бенефіціарів збирає FinCEN відповідно до Corporate Transparency Act (2021), однак доступ мають лише державні органи, що підкреслює пріоритет конфіденційності [23]. Водночас у ЄС після рішення Суду ЄС від 22.11.2022 р. (С-37/20, С-601/20) було обмежено публічний доступ до

реєстрів, визнавши, що повна відкритість порушує право на приватність за GDPR, а також необмежений публічний доступ до реєстру кінцевих бенефіціарів є непропорційним й порушує конституційне право на приватне життя, тож реєстри мають бути доступні лише для осіб [24]. В рамках нового регламенту AML (Regulation (EU) 2024/1624), заплановано стандартизувати доступ до BO (beneficial ownership) registers, дозволяючи доступ лише компетентним органам, а решті – на підставі продемонстрованої legitimate interest й заявленої мети [25].

В Україні з 29 грудня 2022 року набули чинності нові правила розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників (Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення регулювання кінцевої бенефіціарної власності (КБВ) та структури власності юридичних осіб» [26]). Відповідно зміни передбачили обов'язок компаній постійно оновлювати дані про КБВ та структуру власності, а також повідомляти держреєстратора про зміни у 30-денний строк, розширення кола відповідальності – штрафи від 17 000 до 340 000 грн накладаються як на учасників (засновників), так і на компанії, що не оновлюють дані, спрощення процедур – дозволено подавати копії документів із КЕП, встановлено 90-денний строк їх чинності, а також більший обсяг даних, тобто включення інформації про подвійне громадянство та структуру власності у ланцюжку контролю x[27].

Таким чином, Україна прагне до максимальної прозорості (відкриті реєстри, публічність даних), але водночас із урахуванням вимог GDPR, що обмежує надмірний доступ, залишається дискусія щодо захисту приватності бенефіціарів.

В умовах розвитку корпоративних відносин в Україні належний правовий захист акціонерів є ключовим чинником стабільності економіки та підвищення інвестиційної привабливості. Відсутність ефективних механізмів призводить до зростання корпоративних конфліктів і дестабілізації фондового ринку, тоді як у світовій практиці основою прозорості й відповідальності бізнесу є міжнародні стандарти корпоративного управління. Рекомендації ОЕСР передбачають рівність акціонерів, їхню участь у прийнятті рішень, захист міноритаріїв від

зловживань та прозорість діяльності [28]. Для України адаптація цих принципів є необхідним критерієм інтеграції в глобальні ринки капіталу та формування іміджу надійного партнера. Практичним проявом такого підходу стало закріплення вітчизняним законодавством обмежень на виплату дивідендів у випадках загрози невиконання зобов'язань чи зменшення власного капіталу, що відповідає міжнародній логіці пріоритету довгострокової фінансової стійкості над короткостроковим задоволенням інтересів акціонерів [29, с. 70].

Важливим аспектом імплементації міжнародних стандартів є застосування Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління на підприємствах державної форми власності. Однак на практиці це питання в Україні викликає жваві дискусії та суперечності. Зокрема, законодавчі обмеження звужують компетенцію наглядових рад державних акціонерних товариств. Попри створення органів із залученням незалежних директорів, їхня роль у затвердженні стратегічних документів, зокрема фінансових планів, незначна. Наявність розбіжливих положень у законодавстві фактично знижує ефективність реалізації міжнародних підходів та можливості наглядових рад як ключових інституцій корпоративного контролю [16, с. 38].

Міжнародний досвід свідчить, що дієвість захисту корпоративних прав значною мірою залежить від архітектури інституційної системи, яка визначає баланс між регулюванням, судовим захистом і ринковими механізмами контролю. У різних країнах виробилися специфічні моделі публічного адміністрування, що враховують правові традиції, рівень розвитку ринку капіталу та економічні умови. Їх дослідження допомагає ідентифікувати сильні сторони та потенційні ризики, що є необхідним для формування ефективної стратегії вдосконалення вітчизняного інституційного середовища.

У таблиці 3.4 представлено порівняльну характеристику інституційних моделей у вибраних країнах, з акцентом на ключові органи, архітектуру їхніх повноважень, сильні сторони та обмеження. Для забезпечення наукової обґрунтованості порівняння інституційних моделей публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав було застосовано критерії, що прямо

відображають ключові елементи захисту прав акціонерів і інвесторів. Вибір індикаторів ґрунтується на міжнародних підходах (OECD Principles of Corporate Governance, EU Shareholder Rights Directive II, World Bank ROSC) та практиці провідних юрисдикцій. Зокрема, rule-making (хто формує правила та як забезпечується їхня легітимність) – це показник прозорості та відповідності регуляторних процедур, licensing/supervision (ліцензування і нагляд) – індикатор якості контролю за доступом до ринку і дотриманням правил, enforcement (штрафи, заборони, санкції, у т.ч. за insider trading), даний індикатор відображає ефективність механізмів відповідальності та запобігання зловживанням, судовий дизайн (наявність спеціалізованих судів, строки розгляду, засоби захисту), особливість полягає в тому, що вимірюється доступність і результативність правосуддя, державні реєстри (бенефіціари, інсайдери, значні пакети акцій) – це показник прозорості власності та корпоративного контролю, а також digital-сервіси (e-proxy, e-voting, електронні реєстри) саме це є маркер інноваційності й зручності доступу до корпоративних правових інструментів. На нашу думку сукупно ці стандарти утворюють систему вимірників, що дозволяє оцінити не лише формальне регулювання, а й практичні умови реалізації та захисту корпоративних прав у порівнянні різних правових систем.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика інституційних моделей публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав

Юрисдикція	Ключові інституції	Особливості повноважень	Сильні сторони (що варто перейняти)	Ризики й обмеження
США	Комісія із цінних паперів та бірж (SEC), суди штату Делавер (Chancery), Національна асоціація фінансових дилерів (FINRA)	Потужний нагляд за розкриттям інформації та правозастосування, прецедентне право в корпоративних спорах	Ефективність правозастосування, швидкість розгляду спорів у спеціалізованих судах; захист міноритаріїв	Висока вартість комплаєнсу, складність багаторівневої системи

Продовження Таблиці 3.4

Велика Британія	Рада з фінансової звітності (FRC); Комітет із поглинань (Takeover Panel), Реєстр компаній (Companies House)	Використання принципу «comply or explain» у корпоративному управлінні (регуляторний нагляд за угодами злиття й поглинання, публічні реєстри)	Висока прозорість, поєднання м'якого та жорсткого регулювання; якісна звітність	Надмірна залежність від ринкової дисципліни
Німеччина	Федеральне управління фінансового нагляду (BaFin), двопалатні ради (Aufsichtsrat)	Співучасть працівників в управлінні, сильний нагляд за банками та фондовими ринками	Двопалатна модель управління, інституційна участь стейкхолдерів	Уповільнення процесів прийняття рішень
Франція	Управління фінансових ринків (AMF). Агентство з управління державними підприємствами (APE)	Акцент на державну політику щодо державних підприємств (SOE), регуляція ринку капіталу	Сильний контроль за SOE, розвинений ринок капіталу	Ризик державного інтервенціонізму
Польща	Комісія фінансового нагляду (KNF), господарські суди	Євроінтеграційна гармонізація з правом ЄС, поступова адаптація стандартів	Успішна імплементація європейських директив, захист міноритарних акціонерів	Недостатні ресурси та кадровий потенціал
Литва / Естонія	Центральні банки та ринкові регулятори, національні кодекси корпоративного управління	Digital-first реєстри; прозорість кінцевих бенефіціарів, акцент на електронні сервіси	Цифровізація процедур, спрощені реєстраційні механізми	Обмежений масштаб національних ринків

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих джерел [30, с. 151 – 163]; [31, с. 1 – 16]; [32, с. 47 – 57].

Порівняльний аналіз продемонстрував, що ефективність інституційних моделей у сфері захисту корпоративних прав визначається балансом між правозастосуванням, ринковими механізмами дисципліни та державним наглядом. Сильними сторонами є спеціалізація судів (США, Польща), прозорість та цифровізація процедур (Велика Британія, Балтія), а також інституційне

залучення стейкхолдерів у процес управління (Німеччина, Франція). Водночас ризики надмірної зарегульованості, інтервенціонізму або високих витрат комплаєнсу можуть знижувати дієвість таких моделей. Важливим етапом є дослідження функціонального пояснення для кожної юрисдикції. Відтак, у США правила (rule-making) формує SEC відповідно до Securities Exchange Act of 1934, здійснюючи також правозастосування через Division of Enforcement (DOE). Ліцензування веде FINRA, нагляд – SEC (включно з електронною подачею звітності через EDGAR та e-proxy) [33]. За порушення, в тому числі insider trading (Rule 10b-5), передбачені серйозні санкції [34]. Судова модель представлена Делаверським Chancery Court – спеціалізованим судом з корпоративних спорів [35]. Державні реєстри обмежуються SEC filings, але відсутній єдиний публічний реєстр бенефіціарів. Велика Британія – rule-making регулюється Companies Act 2006 та UK Corporate Governance Code (комплаєнс за принципом “comply or explain”) [36]. Надзор здійснює FRC, а FCA контролює ринки – Takeover Panel відповідальний за угоди поглинання [37]. Санкції від FCA, ринковий контроль, e-filing через Companies House [38]. Реєстр PSC (Persons with Significant Control) – публічний, обов’язковий до подання та щоденно оновлюваний, електронні сервіси включають e-proxy/e-voting та e-filing [39]. Досліджуючи досвід Німеччини, то rule-making – Aktiengesetz (AktG) та нагляд BaFin [40]. BaFin відповідає за supervision і enforcement (штрафи, санкції) [41]. Судовий дизайн – модель Aufsichtsrat / Vorstand, чіткий розподіл ролей [42]. Також реєстри Handelsregister, digital-сервіси у вигляді XBRL, цифрових реєстрів – поступово впроваджуються. Досвід Франції: rule-making здійснюється через Code de commerce та регулятивні акти AMF (Autorité des marchés financiers), що визначає вимоги до корпоративного управління та ринкових операцій [43]. Ліцензування й нагляд виконує AMF, а також Agence des participations de l’État (APE) щодо державних підприємств [44]. Судовий гілка спирається на господарські та апеляційні суди, з окремими процедурами щодо корпоративних спорів. Державні реєстри представлені Registre du commerce et des sociétés та Infogreffe, що містять дані про компанії та власників [45]. Digital-сервіси охоплюють електронні

подання звітності та онлайн-доступ до реєстрів. Аналіз досвіду Польщі наступний: rule-making базується на Kodeks spółek handlowych (Комерційний кодекс) із поступовою імплементацією директив ЄС [46]. Ліцензування та нагляд здійснює KNF (Komisja Nadzoru Finansowego), що відповідає за фінансові ринки [47]. Судова система орієнтований на швидке вирішення спорів у спеціалізованих комерційних судах. Державні реєстри – KRS (Krajowy Rejestr Sądowy), де зберігаються дані про компанії, бенефіціарів та фінансову звітність [48]. Digital-сервіси включають e-KRS і подачу документів онлайн. Щодо Литви та Естонії, то rule-making здійснюється через національні кодекси та закони з орієнтацією на ЄС. Нагляд – центральні банки та регулятори ринку. Реєстри PSC повністю цифрові, відкриті API, online-реєстрація компаній (e-Business Register) [49].

Розглянемо практики правозастосування у вибраних юрисдикціях. Наприклад у США – Delaware Chancery Court у справі Weinberger v. UOP, Inc. (1983) сформулював стандарти «fair price» і «fair dealing» для squeeze-out, що стало прецедентом захисту міноритаріїв (судове рішення) [50]. У Велико Британії –Takeover Panel скасував пропозицію поглинання через неправдиве фінансове уточнення, рішення опубліковано у Panel Weekly Bulletin (агенція) [51]. У Німеччині BaFin оштрафував Deutsche Bank на 1,5 млн € за маніпуляції на ринку XETRA (банківський регулятор) [52]. За даними ESMA, у 2023 р. у рамках Market Abuse Regulation (MAR) було накладено понад 970 адміністративних санкцій на загальну суму 71 млн € – найбільші суми стосувались MAR та MiFID II [53].

Проведений аналіз літературних джерел показав, що у сфері публічного адміністрування корпоративних прав держави у підприємствах державного сектору доцільно враховувати існування двох базових моделей реалізації функції власника – централізованої та децентралізованої. У межах централізованої моделі, характерної для Франції та Норвегії, функція власника зосереджується в одному спеціалізованому органі, що забезпечує єдину політику управління державними активами, уніфіковані підходи до формування наглядових рад та

стандартизовану систему звітності. Це мінімізує конфлікти інтересів та посилює прозорість, оскільки держава щорічно публікує консолідовані звіти із зазначенням ключових фінансових і нефінансових показників діяльності.

Натомість децентралізована модель, поширена у Німеччині та Польщі, передбачає розподіл повноважень між галузевими міністерствами, які здійснюють управління підприємствами у відповідних секторах. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку окремих галузей, проте породжує ризики політичного впливу, фрагментарності звітності та зниження незалежності наглядових рад.

Відповідно до OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2015) [54], держава-власник повинна чітко відокремлювати власницькі функції від регуляторних, забезпечувати професійність та незалежність наглядових рад, а також гарантувати регулярну публікацію зведеної інформації про діяльність підприємств із зазначенням ключових показників ефективності.

В українському законодавстві питання публічного адміністрування корпоративних прав держави регламентуються насамперед Законом України «Про управління об'єктами державної власності» [55] та Законом України «Про акціонерні товариства» [10]. Ці акти визначають повноваження державних органів щодо управління корпоративними правами та статус наглядових рад у господарських товариствах з державною часткою. Додатково діють урядові постанови, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки» [56] та Постанова Кабінету Міністрів України «Про Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями» [57], які конкретизують процедури формування органів управління і спрямовані на підвищення прозорості та ефективності діяльності державних підприємств.

З огляду на зазначене, для України доцільним видається запровадження гібридної моделі управління корпоративними правами держави, яка поєднувала б централізацію стратегічних функцій власника в єдиному координаційному

органі з можливістю збереження галузевої компетентності профільних міністерств. Такий підхід, підкріплений законодавчим уточненням повноважень наглядових рад, запровадженням обов'язкової системи публічної КРІ-звітності та імплементацією ключових положень OECD SOE Guidelines, дозволить підвищити прозорість, підзвітність і забезпечити більш ефективний захист корпоративних прав держави у сфері управління підприємствами державного сектору.

У практиці країн ОЕСР ефективність управління державними підприємствами дедалі більше пов'язується з використанням КРІ та розширенням практики публічної звітності. Так, у Норвегії Міністерство торгівлі, промисловості та рибальства щороку публікує консолідований звіт про державні компанії, де подаються фінансові та нефінансові КРІ: рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), коефіцієнт виплати дивідендів, рівень гендерного балансу у наглядових радах, ступінь відповідності ESG-стандартам [58]; [59].

У Франції Агентство з державної участі (APE) оприлюднює окремий щорічний звіт, де вказані цільові орієнтири (наприклад, EBITDA margin, зростання доходів, частка незалежних директорів) і їх фактичне виконання [60]. Для порівняння, у Польщі й Німеччині, де функція власника децентралізована, системність КРІ нижча: звітність більш фрагментована, а стандарти відрізняються залежно від галузевого міністерства, що створює додаткові ризики політичного впливу. Відповідно до OECD SOE Guidelines, держави мають забезпечувати: єдині підходи до формування КРІ для всіх SOE; публічну консолідовану звітність (у тому числі в онлайн-режимі); оцінку незалежності та професійності наглядових рад як окремий показник ефективності. Відповідно до рекомендацій Світового банку, ефективний захист корпоративних прав держави у сфері SOE передбачає запровадження агрегованої фінансової звітності [54]; [61]. Такі звіти мають містити як фінансові, так і нефінансові КРІ, забезпечуючи порівнюваність результатів і прозорість діяльності усього державного сектору.

Це відповідає підходам ОЕСР і вже реалізується в Норвегії та Франції у вигляді щорічних консолідованих «State Ownership Reports» [62].

Для України доцільним є поєднання запровадження уніфікованої системи КРІ (наприклад, ROE, EBITDA, коефіцієнт дивідендних виплат, частка незалежних директорів у наглядових радах) із запровадженням обов'язкової щорічної консолідованої звітності про діяльність державних підприємств, що відповідатиме рекомендаціям ОЕСР і підвищить прозорість та довіру інвесторів.

Міжнародний досвід свідчить, що поряд із традиційними судовими та арбітражними механізмами дедалі більшого поширення набуває застосування медіації в корпоративних спорах. У Великій Британії понад 60 % учасників ринку надають перевагу саме медіаційним процедурам, що забезпечують швидкість, конфіденційність та збереження ділової репутації компаній [63, с. 119].

На нашу думку, для України проблема залишається актуальною, оскільки законодавство досі не створило цілісного регулювання цього інституту, хоча корпоративні конфлікти часто виникають саме в межах статутних відносин. Упровадження медіації як універсального інструменту врегулювання корпоративних спорів могло б доповнити механізми публічного адміністрування, підвищивши ефективність захисту прав акціонерів і довіру до корпоративного середовища.

Аналіз міжнародних інституційних моделей продемонстрував, що Україна має як низку переваг, так і суттєвих прогалин у сфері захисту корпоративних прав. Використання SWOT-аналізу дає змогу системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони вітчизняної моделі, а також зовнішні можливості та загрози, які виникають у процесі євроінтеграції та глобалізації ринків (рис. 3.1). Такий підхід є основою для побудови стратегічних напрямів реформування корпоративного середовища в Україні.

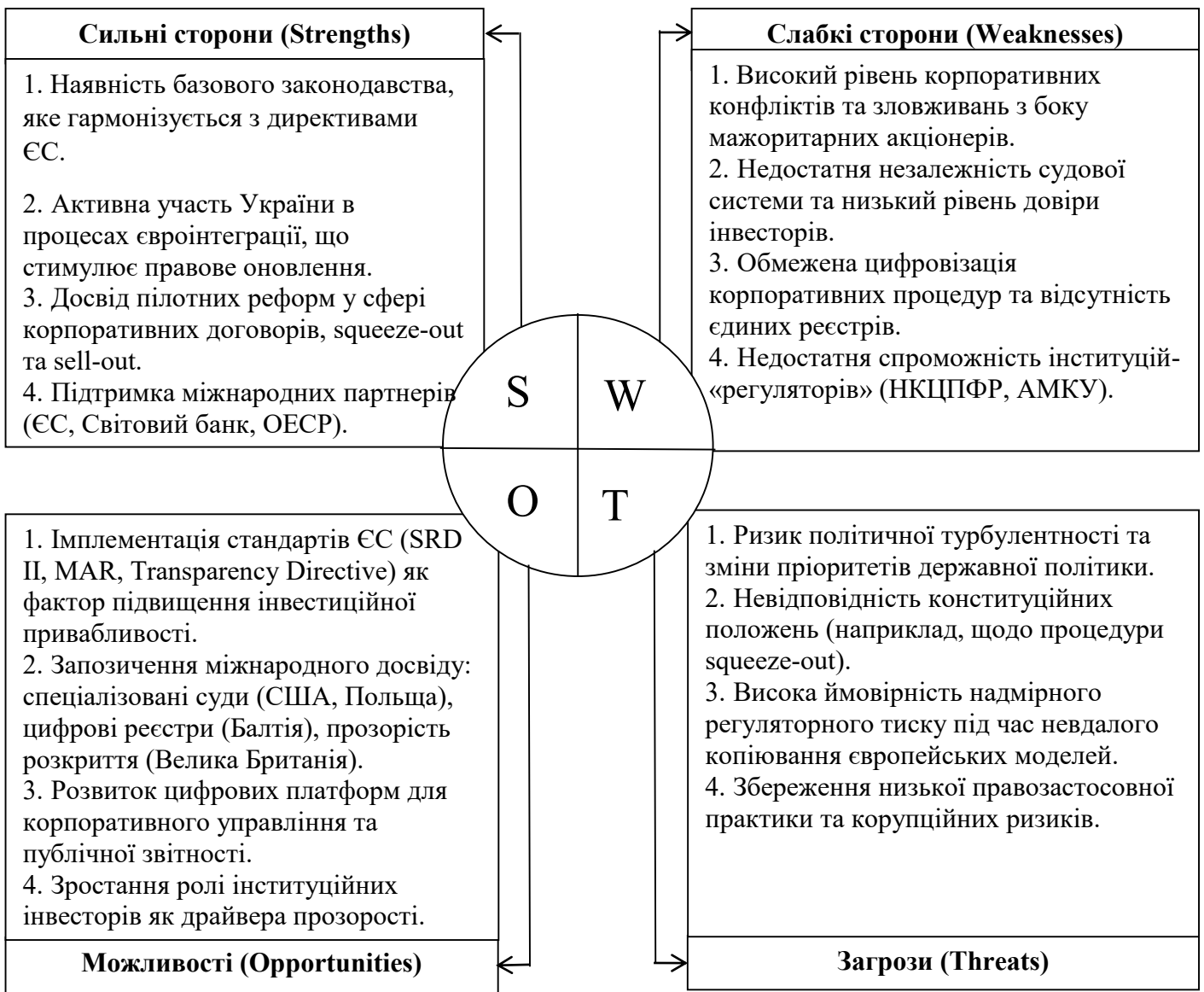


Рис. 3.1 SWOT-аналіз перспектив імплементції міжнародних стандартів у сфері охорони корпоративних прав в Україні

Джерело: власна розробка автора

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що Україна має потужні передумови для імплементції міжнародних стандартів корпоративного управління завдяки інтеграції в європейський простір та підтримці міжнародних інституцій. Водночас слабкі сторони, зокрема недостатня незалежність судів і низька інституційна спроможність регуляторів, залишаються критичними бар'єрами. Зовнішні можливості у вигляді адаптації директив ЄС, розвитку цифрових інструментів та залучення інституційних інвесторів створюють перспективи для

посилення довіри до українського фондового ринку. Однак загрози політичної нестабільності, надмірного регуляторного тиску та корупційних ризиків можуть нівелювати позитивні результати реформ.

Отже, стратегічним завданням для України є посилення сильних сторін через інституційне зміцнення та цифровізацію, мінімізація слабких сторін через підвищення прозорості та незалежності судової системи, а також використання зовнішніх можливостей при одночасному управлінні ризиками загроз. Це дасть змогу створити збалансовану модель захисту корпоративних прав, що відповідатиме міжнародним стандартам та сприятиме інтеграції України в глобальний економічний простір.

Для практичного застосування проведеного SWOT-аналізу важливо трансформувати його результати у конкретні вимірювані дії (Табл. 3.5). Такий підхід дозволяє не лише описати наявні умови й тенденції, а й закласти основу для їхнього подальшого моніторингу та управління. Відповідно, кожен пункт SWOT було переведено у систему ключових індикаторів ефективності (KPI), що включає цільовий показник, орієнтовну норму, відповідальний орган та строк реалізації. Це забезпечує перехід від стратегічної аналітики до операційного планування й дозволяє інтегрувати отримані результати у дорожню карту реформ.

Таблиця 3.5

Ключові індикатори реалізації результатів SWOT-аналізу

SWOT-аналіз	Індикатор	Норма і ціль	Відповідальний орган	Термін
СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)				
Існуючі міжнародні стандарти (ОЕСД) як база	Наявність/оновлення нац. плану гармонізації з ОЕСД (документ)	План затверджено в уряді, щорічна звітність	Мін'юст і Мінекономіки; координація – НКЦПФР	6 – 12 міс. (I–II фаза). Джерело: [3]; [15]; [28]
Діджитал-ініціативи – I e-реєстри, e-voting	% публічних компаній з доступом до e-взаємодії (e-proxy / e-voting)	Мінімум 60% публічних емітентів з e-функціями через 24 міс.	НКЦПФР, Мінцифри, ДП «НАІС»	12 – 24 міс. (III фаза). Джерело: [31]; [49]; [64]

Продовження таблиці 3.5

Законодавчі оновлення в Україні	Число впроваджених ключ. положень (реалізовані підзаконні акти)	100% необхідних підзаконних актів ухвалено і опубліковано	ВРУ, КМУ, Мін'юст	6 – 12 міс. Джерело: [6]; [10]; [26]
Зростання наукового та практичного інтересу	Кількість експертних звітів/аналітичних матеріалів на рік	≥ 4 аналітичні звіти на рік (НКЦПФР, Мін'юст)	НКЦПФР, академічні партнери	щорічно. Джерело: [12]; [29]; [30]; [65]
СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)				
Фрагментарність законодавства	Наявність єдиного кодексу/концепції (так/ні) + % колізій, виявлених аудитом	Прийняття концепції; редукція колізій на 70% за 12 міс.	Мін'юст; профільний парламентський комітет	1 – 12 міс. (I–II фаза). Джерело: [32]; [66]
Слабкість інституційного контролю	% завершених позапланових перевірок/аудитів у SOE, час реагування на порушення	Скоротити час реагування на порушення на 30% (за 18 міс.)	НКЦПФР, НАЗК, Рахункова палата	12 – 24 міс. (III фаза). Джерело: [3]; [18]; [67-69]
Недостатня прозорість (аудит, RPT)	Частка державних/публічних компаній з незалежним аудитором та розкриттям RPT	100% публічних SOE – I незалежний аудит; 90% – I розкриття RPT	НКЦПФР, Мінекономіки	12 – 24 міс. Джерело: [3]; [4]
Корупційні ризики	Кількість виявлених кримінальних і адмінстр. проваджень у сфері відчуження активів / рік	Зростання розкриття порушень (показник довіри), але зниження повторних порушень на 25%	НАБУ, САП, НАЗК, Рахункова палата	12 – 36 міс. Джерело: [13]; [17]; [70]
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)				
Євроінтеграція (імплементация SRD II, MAR)	Число імплементованих вимог SRD II / MAR (%)	80–100% ключових норм імплементовано/адаптовано протягом 12 міс.	ВРУ, Мін'юст, НКЦПФР	6 – 12 міс. Джерело: [4]; [5]; [19]; [71]

Продовження таблиці 3.5

Діджиталізація (реєстри, API, XBRL)	Наявність інтегрованого реєстру/ API; % компаній у XBRL	Єдина платформа реєстрів, 80% великих компаній у XBRL за 24 міс.	Мінцифри, НКЦПФР, Мінюст	12 – 24 міс. Джерело: [3]; [31]; [49]; [64]; [72]
Альтернативні процедури (медіація, корпоративні договори)	% корпоративних спорів вирішених медіацією (учасники)	До 25% корпоративних спорів вирішувати мирно/медіацією за 24 міс.	Міністерство юстиції, Господарські суди, центри медіації	12 – 24 міс. Джерело: [8]; [14]; [63]
Посилення ESG і стійкості (sustainability reporting)	% публічних компаній з обов'язковою звітністю з сталості	Впровадження базових правил сталості для 50% публічних компаній за 24 міс.	НКЦПФР, Мінекономіки	12 – 24 міс. Джерело: [3]; [18]; [67]; [68]; [73]
ЗАГРОЗИ (Threats)				
Політичне і державне втручання (ризик інтервенції)	% рішень про зміну винагород/при значень затверджених поза наглядовими радами	Створити запобіжники: 100% «say on pay» для SOE (пілотний) і прозорі процедури	КМУ, ВРУ, НКЦПФР	6 – 18 міс. (пілот) Джерело: [30]; [74]
Конституційні обмеження (squeeze-out)	Наявність/відсутність конституційних змін або механізмів (так/ні)	Розробка юридичної позиції і рекомендації до змін / 12–24 міс.	Мін'юст, ВРУ, експертна група	12 – 24 міс. Джерело: [63]; [75-77]
GDPR і баланс прозорості-приватність	Час реакції на запити про персональні дані; % випадків, коли розкриття відхилено на підставі приватності	Розробити методологію балансування для реєстрів бенефіціарів; впровадити правило «minimisation» за 12 міс.	Мін'юст, Держреєстри, Мінцифри, Держспецзв'язку	6 – 12 міс. Джерело: [78-80]
Ресурсні обмеження і кадри	% заповнення проф. вакантних місць в регуляторах / бюджет на інституційний розвиток	Забезпечити $\geq 80\%$ критичних посад у НКЦПФР/Судовій адмін. за 18 міс., бюджетні заявки	ВРУ (бюджет), КМУ, ВРП, НКЦПФР	12 – 24 міс. Джерело: [30]; [69]; [74]

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

Відтак, запропонована система КРІ дозволяє зробити SWOT-аналіз інструментом не лише діагностики, але й практичного управління. Завдяки чіткому визначенню індикаторів, цілей, відповідальних органів і строків реалізації створюється можливість системного моніторингу реформ та своєчасного реагування на виявлені проблеми. Це підсилює управлінський потенціал дорожньої карти та сприяє наближенню національної моделі корпоративного управління до європейських стандартів.

Упровадження дієвих механізмів охорони корпоративних прав в Україні потребує врахування перевірених інструментів, що успішно застосовуються в розвинених юрисдикціях. У таблиці 3.6 представлено їх каталог, цільове призначення, приклади країн-лідерів та рекомендації щодо адаптації в українських умовах.

Таблиця 3.6

Каталог механізмів охорони корпоративних прав: ціль, еталонні юрисдикції та адаптація для України

Механізм та інструмент	Яку проблему вирішує	Еталонні юрисдикції та нормативна основа	Особливості роботи	Рекомендована адаптація для України
Електронна ідентифікація акціонерів і дистанційне голосування (оновлена Директива про права акціонерів 2017/828)	Низька участь міноритарних акціонерів у зборах, утрата ланцюга власників через посередників	Держави Європейського Союзу	Обов'язок посередників передавати емітентам дані про акціонерів, забезпечення дистанційного голосування, уніфікований формат повідомлень	Гармонізувати обмін даними між Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку й депозитарною системою, запровадити єдиний формат електронних повідомлень, пілот для публічних акціонерних товариств

Продовження таблиці 3.6

Голосування щодо політики й звіту про винагороду («say on pay»)	Контроль винагороди керівників і наглядових рад, узгодження стимулів із довгостроковою вартістю	Велика Британія, держави Європейського Союзу (оновлена Директива про права акціонерів 2017/828)	Щорічний звіт про винагороди та політика винагород, консультативне або обов'язкове голосування акціонерів, порівняльні дані	Встановити обов'язкові форми звіту про винагороди й ключові показники ефективності, розпочати з пілота в державному секторі та товариствах із державною часткою
Обов'язкова пропозиція викупу під час зміни контролю	Захист міноритарних акціонерів під час поглинань та змін контролю	Держави Європейського Союзу (Директива 2004/25/ЄС про пропозиції поглинання)	Порогова частка володіння, після якої виникає обов'язок зробити пропозицію викупу за справедливою ціною, нагляд і санкції	Уніфікувати порогові значення та процедури в законодавстві, посилити повноваження та практику застосування санкцій Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку
Розкриття і контроль правочинів із пов'язаними сторонами	Запобігання зловживанням контролем і виведенню активів	Держави Європейського Союзу, Сполучені Штати Америки	Попереднє схвалення незалежними членами наглядової ради або загальними зборами, обов'язкове публічне розкриття в стандартизованому форматі	Стандартизувати форми розкриття, забезпечити подання звітності в розширюваній мові бізнес-звітності, надати незалежним директорам визначальну роль у схваленні правочинів
Реєстр кінцевих бенефіціарних власників із верифікацією даних	Непрозора структура власності, ризику відмивання коштів	Країни Балтії, держави Європейського Союзу	Перехресна верифікація даних із державними реєстрами, рівні доступу для державних органів, суб'єктів фінансового моніторингу та громадськості	Підвищити якість верифікації та відповідальність за недостовірні дані, інтегрувати з системою запобігання та протидії відмиванню коштів, налаштувати прозорі режими доступу

Продовження таблиці 3.6

Спеціалізовані корпоративні суди або судові палати	Довгі строки та нестабільність практики в корпоративних спорах	Сполучені Штати Америки (Суд канцлера штату Делавер), Польща	Спеціалізація суддів, прискорені процесуальні процедури, орієнтація на корпоративні спори й спори між акціонерами	Розширити спеціалізацію господарських судів, закріпити процесуальні стандарти та цільові показники строків розгляду, запровадити навчання суддів
--	--	--	---	--

Джерело: сформовано автором на основі [75, с. 457 – 461]; [76, с. 164 – 167]; [81, с. 233 – 246]; 82, с. 85 – 122]

Систематизація міжнародних інструментів демонструє, що кожен із них чітко відповідає світовим стандартам і може бути впроваджений в Україні від електронної ідентифікації акціонерів і голосування щодо винагород до спеціалізованих судових палат і верифікованого реєстру бенефіціарів. Оптимальна логіка – запуск пілотів (державний сектор, публічні товариства), стандарти даних і поступове розширення.

Корпоративна відповідальність у сучасних умовах є ключовим чинником стабільності корпоративних правовідносин і довіри до фондових ринків, що підтверджено як українською судовою практикою (запровадження інституту похідного позову, зростання кількості спорів щодо відповідальності менеджменту), так і міжнародним досвідом. В Україні актуальність проблеми посилюється модернізацією законодавства та впровадженням зарубіжних інститутів, зокрема корпоративних договорів, процедур squeeze-out і sell-out, ефективність яких доведена в європейській та англо-американській практиці. Водночас корпоративні спори залишаються однією з найскладніших категорій судочинства, а їх розв'язання потребує поєднання законодавчих інновацій із підвищенням незалежності судової системи [83, с. 76]. Аналіз положень Директиви 2004/25/ЄС свідчить, що ключовою метою механізму squeeze-out є захист майнових інтересів міноритарних акціонерів через гарантування справедливої компенсації під час примусового продажу акцій, причому державам-членам дозволено встановлювати вищі порогові значення участі в

капіталі [75, с. 458]. Практика країн ЄС підтверджує баланс публічних і приватних інтересів: у Німеччині Федеральний Конституційний Суд визнав легітимність примусового викупу за умови адекватної компенсації, а ЄСПЛ у справі *Bramelid v. Sweden* зазначив, що такий захід допустимий, якщо здійснюється в інтересах суспільства та відповідає міжнародним правовим стандартам [76, с. 166]. Отже, міжнародний досвід засвідчує, що інститути *squeeze-out* та *sell-out* є невідворотним елементом ефективного корпоративного управління, а їхня імплементація в Україні має узгоджуватися з конституційними приписами та євроінтеграційними орієнтирами.

Адаптація міжнародних стандартів та найкращих практик у сфері охорони корпоративних прав потребує поетапного та системного підходу, що враховує законодавчі, інституційні та технологічні передумови. З огляду на євроінтеграційні прагнення України, особливої актуальності набуває гармонізація національної нормативної бази з директивами ЄС та рекомендаціями OECD/G20.

У таблиці 3.7 подано орієнтовну дорожню карту впровадження міжнародних стандартів, яка містить чотири ключові фази – від аудиту стану до масштабування та моніторингу. Варто зазначити, що наведені в ній часові рамки, , неточні. Вони визначені на основі узагальнення зарубіжного досвіду застосування аналогічних реформ у сфері корпоративного управління (зокрема, практики країн ЄС та рекомендацій OECD/G20). Тривалість окремих фаз залежить від політичних та інституційних передумов, темпів законотворчої діяльності, а також рівня координації між ключовими органами влади. Тому зазначені інтервали (від 6 до 36 місяців) слід розглядати як середньостатистичний вектор, який відображає необхідний мінімальний обсяг часу для проведення аудиту, ухвалення нормативних актів, інституційного налаштування та подальшого масштабування практик.

Таблиця 3.7

Орієнтовна дорожня карта впровадження міжнародних стандартів у сфері
охорони корпоративних прав в Україні

Фаза	Ключові дії	Відповідальні інституції	Очікувані результати	Ключові показники ефективності (KPI)
І. Аудит стану (0–6 місяців)	Інвентаризація чинних норм і практик, здійснення GAP-аналізу на відповідність принципам Організації економічного співробітництва та розвитку (G20/OECD) та директивам Європейського Союзу	Міністерство юстиції України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Національне агентство з питань запобігання корупції	Звіт про невідповідності і та рекомендації щодо усунення прогалин	Наявність затвердженого плану змін
ІІ. Нормотворчість (6–12 місяців)	Розроблення та ухвалення законів і підзаконних актів з урахуванням вимог Директиви Європейського парламенту і Ради (EU) 2017/828 (Shareholder Rights Directive II), Регламенту ЄС щодо зловживання ринком (Market Abuse Regulation), Директиви про прозорість (Transparency Directive), пілотне впровадження механізмів для державних підприємств (наприклад, «say on pay», контроль за правочинами із заінтересованістю)	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	Пакет імплементаційних документів	Прийняття нормативних актів

Продовження таблиці 3.7

II. Інституційне налаштування (12–24 місяці)	Створення спеціалізованих судових палат із розгляду корпоративних спорів, посилення повноважень Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, розбудова цифрової інфраструктури (єдині державні реєстри, прикладні програмні інтерфейси (API), стандартизована фінансова звітність у форматі eXtensible Business Reporting Language – XBRL)	Вища рада правосуддя, Державна судова адміністрація України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	Нові процедури розгляду корпоративних спорів; упровадження цифрових реєстрів та інформаційних сервісів	Скорочення середнього часу розгляду корпоративних спорів
III. Масштабування та моніторинг	Запровадження системного моніторингу та регулярної звітності, незалежний аудит корпоративних практик; публікація щорічних аналітичних звітів та інтерактивних інформаційних панелей	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Рахункова палата України	Щорічний звіт про стан корпоративних прав; інтегровані інформаційні дашборди	Підвищення рівня прозорості та розкриття інформації

Джерело: сформовано автором на основі [13]; [18]; [68]; [84, с. 19-23]; [85]

Запропонована дорожня карта відображає логіку поетапної імплементації міжнародних стандартів охорони корпоративних прав в Україні. Її особливість полягає в поєднанні правового, інституційного та технологічного вимірів, що створює передумови для комплексної модернізації корпоративного середовища. Застосування такої моделі забезпечить послідовність реформ, що усуває ризики нормативного перевантаження; синхронізацію з *acquis communautaire*, що є критично важливим у контексті євроінтеграційного курсу; посилення інституційної спроможності органів регулювання та правосуддя; цифрову трансформацію процесів корпоративного управління; прозорий механізм

оцінювання ефективності через систему КРІ. Отже, дорожня карта може бути використана як базова модель для формування національної стратегії з удосконалення публічного адміністрування в сфері охорони корпоративних прав та як орієнтир для довгострокової інвестиційної привабливості України.

Отже, сучасна Україна перебуває в стані системних трансформацій, що зумовлюють пошук нових механізмів взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Важливим інструментом такої співпраці є корпоратизм, який у світовій практиці розглядають як соціально-економічний інститут інтеграції інтересів різних стейкхолдерів. Вітчизняний корпоративний сектор ще не реалізував свій потенціал, однак його розвиток є невід'ємною умовою формування ефективної системи публічного адміністрування [30, с. 153].

Міжнародна практика виробила кілька моделей корпоративного управління:

- англо-американська забезпечує прозорість і захист інвесторів, проте потребує контролю за балансом менеджмент – акціонери;
- німецька акцентує на соціальному діалозі та довгостроковому розвитку, але менш гнучка в прийнятті рішень;
- японська спирається на партнерство бізнесу та банків, однак обмежує незалежність наглядових інститутів.

Жодна з них не є універсальною, проте окремі елементи можуть бути інтегровані у вітчизняну практику: прозорість і захист прав інвесторів (англо-американська модель), інституціоналізація соціального діалогу (німецька), а також стратегічне фінансування й партнерство бізнесу та банків (японська).

Отже, адаптація міжнародних стандартів і зарубіжного досвіду з урахуванням національних реалій та євроінтеграційних пріоритетів є ключем до формування сучасної моделі корпоративних відносин, що поєднає баланс інтересів держави, бізнесу та суспільства.

3.2. Модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні в повоєнний період

В умовах воєнних дій для економіки України особливої ваги набуває проблема забезпечення ефективного публічного адміністрування у сфері корпоративних прав. Руйнування виробничих і фінансових зв'язків, утрата активів, загроза рейдерських атак, зниження інвестиційної привабливості та посилення правової невизначеності зумовлюють потребу в адаптації чинної системи регулювання до нових викликів. У цьому контексті повоєнний період, що асоціюється з відновленням економіки, модернізацією управлінських інститутів і євроінтеграційним курсом держави, відкриває унікальні можливості для оновлення адміністративно-правових механізмів, спрямованих на охорону корпоративних прав.

Корпоративні права є фундаментальною складовою частиною інвестиційної безпеки, розвитку ринків капіталу, підвищення рівня довіри між суб'єктами господарювання. Саме в повоєнних умовах важливим завданням держави стає побудова моделі публічного адміністрування, яка би поєднувала прозорість і гнучкість регулювання, захист прав акціонерів і кредиторів, гармонізацію з європейськими стандартами корпоративного управління та водночас урахувала внутрішні виклики національної економіки.

Отже, в сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення проблема збереження та розвитку корпоративних прав набуває стратегічного значення. Забезпечення належного рівня їх охорони вимагає інтеграції правових, інституційних, цифрових та соціально-економічних інструментів, що здатні працювати в умовах високої турбулентності середовища та водночас сприяти євроінтеграційним процесам України. Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних дослідників у цій сфері є досить масштабним і багатовекторним, однак потребує систематизації за ключовими напрямками. З огляду на це доцільним є виокремлення основних блоків моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період, що акумулюють підходи

різних науковців та практичні інструменти. Така структуризація дозволяє краще зрозуміти логіку розвитку досліджень, а також визначити їх значення для українських реалій (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Блоки моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період

Джерело: власна розробка автора

Схема на рис. 3.2 відображає багатовимірність сучасних досліджень у сфері корпоративних прав. Зокрема, частина авторів зосереджується на проблематиці правового каркасу та гарантій захисту корпоративних прав в умовах надзвичайних ситуацій. При цьому інші акцентують увагу на адаптації моделей публічного адміністрування до нових викликів. Важливе місце посідає інтеграція до європейського правового простору, що передбачає імплементацію директив і стандартів корпоративного управління. Окремим блоком виступає цифровізація та розширення ринку віртуальних активів, які стають невід’ємною частиною сучасних механізмів адміністрування. Не менш значущим є соціально

відповідальний вимір, який підкреслює щораз більшу роль публічно-приватного партнерства та корпоративної соціальної відповідальності. Своєю чергою міжнародні практики визначають рамкові орієнтири для побудови національної моделі.

Для більшої деталізації підходів науковців пропонуємо систематизацію їхнього доробку в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Наукові підходи до формування моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період

Блок	Автори	Основна ідея та внесок	Значення для повоєнної моделі в Україні
Правовий каркас	О. В. Кологойда, А. В. Сливінська [86]; В. М. Болдирєва [87]; Б. С. Щербина [88]	Розкривають особливості здійснення та захисту корпоративних прав у надзвичайних умовах	Формування стійкого правового фундаменту для забезпечення прав акціонерів і кредиторів у кризових ситуаціях
Адаптація моделей публічного адміністрування	А. Aristovnik, Е. Murko, D. Ravšelj [89]; В. М. Круглов [90]; М. М. Їжа, Л. В. Курносенко [91]; В. В. Круглов, Д. А. Терещенко [92]	Досліджують еволюцію моделей управління (від неовеберіанської до гібридних), аналізують механізми відновлення людського капіталу	Адаптація управлінських інститутів до нових викликів, створення гнучкої та інноваційної системи адміністрування
Євроінтеграційні орієнтири	І. Ravchuk [93]; М. Шкільняк, А. Мельник, А. Васіна, О. Дудкіна, Г. Монастирський [94]; А. Карсім [95]; О. Р. Гончарук [96]; В. А. Васильєва, А. В. Коструба [97]; О. М. Немчінов [98]	Досліджують можливості адаптації європейських моделей управління та корпоративного права	Гармонізація українського законодавства з директивами ЄС, наближення до європейського правового простору
Цифровізація та ринок віртуальних активів	Н. А. Мазурик [99]; D. Rahmad Suhanda, D. Pratami [100]; В. А. Васильєва [101]; В. В. Колодуб [32]; [64]; [65]; [70]; [72]; [102]; [103]; К.І. Ровинська, В. В. Колодуб [13]	Аналізують RACI-матрицю, цифрові інструменти управління, гарантії корпоративного права у сфері віртуальних активів	Підвищення прозорості й ефективності корпоративного управління через цифрові технології

Продовження таблиці 3.8

Соціально відповідальний вимір	Н. С. Орлова та ін. [80]; [104]; [105]; М. Ф. Криштанович, Н. В. Піроженко та ін. [106] – [108]	Досліджують соціальні інвестиції, публічно-приватне партнерство, репутаційні механізми відповідальних корпорацій	Формування культури корпоративної відповідальності та партнерства держави, бізнесу й суспільства
Міжнародні практики	Директива ЄС CSDDD [109]; Закон Польщі про захист інформаторів [110]; Німецьке законодавство KonTraG [111]; концепція Mitbestimmung [112]; рекомендації OECD [68]; [113]	Інструменти due diligence, раннього попередження ризиків, співуправління, міжнародні стандарти корпоративного управління	Орієнтири для імплементації в українську практику, підвищення інвестиційної привабливості та довіри

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

Аналіз наведених підходів у таблиці 3.8 дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, вітчизняна наука концентрується переважно на пошуку ефективних адміністративно-правових механізмів у кризових умовах, що є природним наслідком воєнного стану. По-друге, зарубіжні дослідження надають широкий спектр інструментів – від due diligence до механізмів співуправління, які можуть бути інтегровані в українське середовище. При цьому в українських умовах зазначені інструменти можуть застосовуватися таким чином: CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) – закріплення обов’язкових процедур перевірки ланцюгів постачання для українських корпорацій, особливо у сфері воєнних та відновлювальних контрактів; KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) – впровадження механізмів раннього попередження ризиків у статутну діяльність акціонерних товариств; Mitbestimmung (німецька модель співуправління) – пілотні проєкти з включення представників працівників до наглядових рад стратегічних державних підприємств. Ці приклади доводять, що адаптація міжнародних практик може надати українському корпоративному сектору інституційної стійкості та підвищити довіру інвесторів. По-третє, поєднання правового, інституційного, цифрового та соціально відповідального блоків створює

можливості для побудови гнучкої, адаптивної та водночас стабільної системи публічного адміністрування.

На нашу думку, саме синергія між правовим каркасом та цифровізацією стане визначальною в найближчий період. З одного боку, ефективний захист корпоративних прав потребує чітких юридичних процедур, з іншого – цифрові інструменти (зокрема, RACI-матриці, системи електронного контролю та DREAM-платформи) забезпечують їх прозорість і контрольованість. Водночас євроінтеграційні орієнтири повинні стати «маяком» для національних реформ, а соціально відповідальний вимір – гарантією того, що ці реформи будуть орієнтовані не лише на інвесторів, а й на суспільство загалом.

Таким чином, систематизація наукового доробку підтверджує, що побудова повоєнної моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні неможлива без комплексного підходу, де кожен із блоків виступає не ізольовано, а як частина єдиної інституційної архітектури.

Значний внесок зробили як українські, так і зарубіжні науковці в напрямку дослідження моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період. Зокрема, теоретичні засади реалізації корпоративних прав в умовах воєнного стану розкрито в працях О. В. Кологойди та А. В. Сливінської [86], В. М. Болдиревої [87] та Б. С. Щербини [88], які акцентують увагу на особливостях здійснення та захисту корпоративних прав у надзвичайних умовах.

Питання трансформації моделей публічного адміністрування в умовах сучасних викликів розглядаються як у зарубіжній, так і в українській науковій традиції. Дослідження А. Aristovnik, E. Murko, D. Ravšelj [89] окреслюють еволюцію від неовеберіанської до гібридних моделей управління, що є важливим в умовах адаптації публічного адміністрування в Україні. У вітчизняному науковому дискурсі В. М. Круглов [90], М. М. Їжа та Л. В. Курносенко [91], а також В. В. Круглов і Д. А. Терещенко [92] досліджують моделі публічного адміністрування під час воєнного стану та механізми відновлення людського капіталу в післявоєнний період.

Значний внесок у вивчення адміністративно-правових аспектів здійснили І. Pavchuk [93], який досліджує адміністративно-правовий статус військових адміністрацій, та М. Шкільняк, А. Мельник, А. Васіна, Г. Монастирський і О. Дудкіна [94], котрі аналізують управлінські процеси післявоєнного оновлення України. А. Ю. Карсім [95] і О. Р. Гончарук [96] акцентують увагу на можливостях адаптації європейських моделей управління в українських реаліях. Важливим є також аспект наближення корпоративного права до європейських стандартів, висвітлений у дослідженнях В. А. Васильєвої та А. В. Коструби [97]. Своєю чергою О. М. Немцінов [98] простежує історичні реформи локального рівня в країнах Центрально-Східної Європи, що дає змогу виявити закономірності трансформації систем публічного адміністрування.

Окрему увагу науковці приділяють інструментам організації взаємодії у сфері корпоративного управління. Так, Н. А. Мазурик [99] та D. Rahmad Suhanda, D. Pratami [100] аналізують застосування RACI-матриці як ефективного інструменту розподілу компетенцій і відповідальності. Важливим доповненням є дослідження В. А. Васильєвої [101], де окреслено особливості здійснення і захисту корпоративних прав в умовах надзвичайних правових режимів.

У контексті міжнародних стандартів варто відзначити огляди й документи, пов'язані з впровадженням Директиви ЄС CSDDD [109], польського Закону про захист інформаторів [110], німецького законодавства KonTraG¹ [111], концепції співуправління (Mitbestimmung) [112], а також рекомендації OECD щодо корпоративного управління [68; 113]. Вони визначають орієнтири для імплементації в українську практику післявоєнного періоду.

Отже, нами у низці публікацій розглянуто форми публічного адміністрування корпоративних прав [32]; [65]; [102], виклики цифровізації [72; 103], політика державної власності [70] та розвиток цифрових технологій у системі управління [64]. Наші праці формують методологічний каркас для побудови сучасної моделі публічного адміністрування. У співавторстві з

¹ KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) — це німецький закон “Про контроль і прозорість у корпоративному секторі”, ухвалений у 1998 році після серії корпоративних скандалів. Його мета — запобігання кризам у компаніях через раннє виявлення ризиків.

К. І. Ровинською нами досліджено особливості адміністративних механізмів у період воєнного стану [102], а також гарантії корпоративного управління в умовах ринку віртуальних активів [13].

У більш широкому розумінні державного управління В. Марущак [74; [77]; [114] аналізує напрями розвитку, адаптивність і стратегічні підходи, а М. Миколайчук [115] – [118] досліджує інструменти оцінювання територій, підтримку інновацій, підвищення ефективності фінансового ринку та інститут досудового врегулювання корпоративних спорів. Дослідження корпоративного сектора в публічному управлінні здійснюють О. Ю. Бобровська та інші [119] – [121], які акцентують увагу на тенденціях розвитку корпоративних структур, інтеграції фінансового ринку ЄС та концептуальних підходах до корпоративного способу організації діяльності.

Соціально-правовий вимір проблематики представлено в працях Н. С. Орлової та співавторів [80]; [104]; [105], які досліджують публічно-приватне партнерство, соціальні інвестиції та репутаційні механізми відповідальних корпорацій. Додаткові аспекти сучасного розуміння корпоративного управління у зв'язку з викликами сталого розвитку та соціального підприємництва висвітлюють М. Ф. Криштанович, Н. В. Піроженко та ін. [106] – [108].

Таким чином, науковий доробок охоплює широкий спектр – від теоретичних основ і практик правового забезпечення до міжнародних стандартів та інноваційних інструментів, що формують підґрунтя для побудови ефективної моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнній Україні.

Наукова новизна формування такої моделі полягає в комплексному поєднанні інституційно-правових механізмів, процедур комплаєнсу та моніторингу, використанні міжнародних практик захисту корпоративних прав з урахуванням специфіки українського правового поля. Її розроблення та впровадження створює підґрунтя для стабілізації бізнес-середовища,

стимулювання інвестицій, відновлення довіри до українських фінансових ринків та забезпечення сталого розвитку в післявоєнний період.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що корпоративні права в українському правовому полі розглядаються не лише як окремі правомочності, а як комплекс майнових та немайнових прав, що визначають правове становище учасників господарських товариств. У повоєнний період це набуває особливої ваги, адже акція чи статут виступають юридичним підтвердженням належності корпоративних прав і формують основу інвестиційної стабільності, що може бути виміряна через динаміку обсягу залучених інвестицій, рівень збереження корпоративного капіталу і кількість відновлених підприємств. Забезпечення безперешкодного здійснення корпоративних прав, їх охорони, а у випадку посягань – відновлення є ключовим завданням механізму публічного адміністрування, що має бути посилено під час відновлення національної економіки [86, с. 1178].

Адміністративний порядок захисту корпоративних прав, як зазначає В. М. Болдирев [87, с. 114], є базовим елементом публічно-правових відносин, що може застосовуватися і для врегулювання приватно-правових спорів у господарських товариствах. Це набуває особливої ваги в повоєнний період, коли держава має гарантувати оперативність розгляду спорів (скорочення строків процедур), прозорість процесів (відкритість реєстрів, доступ до електронних сервісів) та превентивність регулювання (зменшення кількості рейдерських атак та корпоративних конфліктів), поєднуючи регуляторні, контрольні й наглядові інструменти.

Важливим є те, що євроінтеграційний курс України передбачає модернізацію господарсько-правових відносин і трансформацію підходів до розуміння та забезпечення корпоративних прав. У післявоєнних умовах це завдання стає ще більш актуальним, оскільки ефективне нормативно-правове регулювання корпоративних відносин є передумовою інтеграції до правового простору ЄС, що підтверджується необхідністю гармонізації з Директивами ЄС (CSDDD, Shareholder Rights Directive), зростанням рівня захисту прав інвесторів

у міжнародних рейтингах та відповідністю стандартам ОЕСД. Поряд із цим важливого значення набуває врегулювання корпоративних спорів, визначення предмету таких конфліктів та створення механізмів їх справедливого розв'язання. У фокусі публічного адміністрування у воєнний та повоєнний період має бути не лише юридична захищеність корпоративних прав, але й безпековий вимір для учасників господарських товариств, а також інституційне забезпечення кадрового та виробничого потенціалу, що є основою економічної та соціальної стабільності регіонів у процесі відновлення [88, с. 48]. Сучасні моделі управління державним сектором поєднують риси різних етапів розвитку – від новітніх концепцій публічного менеджменту та національного превентивного механізму до принципів належного управління та цифрового врядування. Їх еволюція зумовлюється потребами суспільства, що включають залучення громадян до управлінських процесів, глобалізаційні виклики та стрімкий розвиток інформаційних технологій [89]. В умовах війни публічне адміністрування зазнало трансформацій, спрямованих на підтримку функціональності держави та збереження соціальної стабільності. Запровадження воєнного стану дозволило державним інституціям отримати додаткові повноваження для подолання загроз, водночас актуалізуючи питання балансу між захистом національної безпеки та дотриманням громадянських прав.

У моделі публічного адміністрування корпоративних прав цей баланс набуває ще більшої значущості, оскільки від ефективності державного регулювання залежить можливість учасників господарських товариств реалізовувати свої права в умовах правової та економічної нестабільності [90, с. 66]. Досліджено, що функціонування публічного адміністрування у воєнний період виявило низку ключових викликів: безпекових, ресурсних, інтеграційних та інформаційних [91]. Дефіцит фінансових ресурсів, необхідність раціонального розподілу коштів між оборонними та соціально-економічними потребами, а також загрози інформаційній безпеці зумовили пошук нових управлінських моделей [92].

В Україні в період воєнного стану важливу роль у сфері публічного адміністрування відіграють військові адміністрації, які поєднують функції виконавчої влади з елементами військового управління. Як зазначає І. Павчук [93], у контексті корпоративних прав вони виконують посилену гарантійну функцію щодо захисту власників та акціонерів, забезпечуючи мінімальну стабільність економічної активності навіть у зонах підвищеного ризику.

У післявоєнний період модернізація системи публічного адміністрування має ґрунтуватися на принципах цілісності, цілеспрямованості та адаптивності, що передбачає інтеграцію дій держави, бізнесу та громадянського суспільства [94, с. 250]. У цьому контексті особливого значення набуває використання інноваційних цифрових інструментів, зокрема платформи DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка забезпечує прозорість і контроль у процесах відбудови. Для корпоративного сектора такі механізми є ключовими, адже створюють умови для підвищення інвестиційної довіри, збереження підприємницької активності та посилення інституційної спроможності держави гарантувати захист корпоративних прав у післявоєнний час.

Учений-економіст А. Ю. Карсім зазначає, що європейський досвід, зокрема країн Центрально-Східної Європи (Польща, Чехія, Словаччина, балканські країни), які вже пройшли шлях постконфліктної трансформації, свідчить про важливість стабілізації політичних інституцій, розбудови інфраструктури, зміцнення демократичних засад та інтеграції в європейський простір [95, с. 5]. Ми вважаємо, що для України адаптація таких моделей може стати основою реформування публічного адміністрування, посилення інституційної спроможності та відновлення довіри громадян до влади.

Отже, проведений аналіз європейських стандартів публічно-управлінської діяльності дозволяє зробити висновок, що головним пріоритетом трансформаційних змін має бути підвищення якості надання публічних послуг. Це завдання потребує комплексного підходу, який включає: удосконалення нормативно-правової бази у сфері публічного адміністрування; формування

кадрового потенціалу, здатного впроваджувати інноваційні управлінські практики; активне використання цифрових технологій для задоволення потреб населення на місцевому рівні; дотримання принципу субсидіарності для гармонізації відносин між державними та муніципальними органами; посилення участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень.

Зокрема, європейський досвід переконливо доводить, що ефективні моделі публічного адміністрування ґрунтуються на верховенстві права, економному використанні ресурсів, прозорості, взаємній відповідальності та інклюзивності. Для України це означає, що модернізація системи публічного адміністрування в повоєнний період має орієнтуватися не лише на технічне відновлення інституцій, але й на якісне переосмислення державних послуг як базового інструменту зміцнення довіри до влади [96, с. 13].

Дослідження європейських моделей публічного адміністрування є важливим етапом у формуванні концептуальної моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав України в повоєнний період. Порівняння різних підходів до організації державної влади, їх переваг та обмежень дозволяє виокремити ті елементи, які можуть бути адаптовані до національної правової та економічної системи. Особливо актуальним є визначення оптимальної комбінації механізмів централізації та децентралізації, ролі бюрократії та ступеня залучення громадянського суспільства, що має забезпечити не лише ефективність, а й демократичність процесів публічного адміністрування (табл. 3.9).

Представлений порівняльний аналіз (табл. 3.9) засвідчує, що європейські моделі публічного адміністрування демонструють різноманіття інституційних підходів, зумовлених історичними та політичними традиціями країн. Звичайно, жодна з них не може бути перенесена в Україну в чистому вигляді, проте вони дають унікальний набір управлінських орієнтирів. Для повоєнної України найбільш доцільною є гібридна модель, яка поєднує: правовий каркас та інституційну стабільність континентальної традиції, гнучкість і результативність англосаксонської системи, соціальну орієнтацію і прозорість скандинавської

моделі. Цей синтез дозволяє сформувавши адаптивну й демократичну систему публічного адміністрування, здатну ефективно охороняти корпоративні права в умовах відбудови та євроінтеграції.

Таблиця 3.9

Порівняльна характеристика європейських моделей публічного адміністрування

Ключові риси	Країни-представники	Управлінські результати	Виклики	Уроки для України
Континентальна (континентально-європейська)				
Високий рівень централізації, сильна роль бюрократичного апарату, домінування правових норм, формалізовані процедури	Франція, Німеччина, Австрія, Бельгія	Стабільність інституцій, правопорядок, чіткість процедур	Надмірна зарегульованість, слабка адаптивність	Використання стабільного правового каркасу для корпоративних відносин; уніфікація процедур захисту корпоративних прав
Децентралізація та автономія органів влади; обмежена роль бюрократії, ринкові підходи до публічних послуг, парламентська традиція	Велика Британія, Ірландія, США, Канада	Гнучкість управління, орієнтація на результат, ефективність	Соціальна нерівність, недостатні гарантії доступу до послуг	Адаптація ринкових механізмів та принципу «good governance» у корпоративному секторі
Скандинавська				
Орієнтація на соціальну справедливість, відкритість і прозорість, активна участь держави в економіці, консенсусність у прийнятті рішень	Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія	Високий рівень соціальної підтримки, довіра громадян до уряду, зниження нерівності	Високе податкове навантаження і ризики надмірних витрат	Інтеграція принципів прозорості й соціальної відповідальності бізнесу у відбудові

Джерело: сформовано автором на основі [95] – [97]

Проведений аналіз досвіду держав Центрально-Східної Європи, які пройшли через серйозні соціально-політичні трансформації або збройні конфлікти, дозволяє Україні виокремити ефективні інституційні та правові практики для власного відновлення (табл. 3.10). Ці країни змогли поєднати демократичні перетворення, розвиток механізмів антикорупційного контролю та інклюзивної політики з європейською інтеграцією, що стало основою їх стабілізації. Для України важливо не лише перейняти ці підходи, а й адаптувати

їх до завдань відбудови у сфері охорони корпоративних прав, де ключову роль відіграватимуть прозорість, захист інвесторів та забезпечення справедливих правил гри для бізнесу в повоєнний час.

Таблиця 3.10

Практики публічного адміністрування країн Центрально-Східної Європи в постконфліктному відновленні та їх релевантність для України

Країна	Тип трансформації	Ключові підходи	Уроки для України у сфері охорони корпоративних прав	Конкретні механізми (комплаєнс, моніторинг, інституційні інструменти)
Польща	Перехід від соціалістичної системи (з 1989 р.)	Розбудова демократичних інститутів, розвиток місцевого самоврядування; впровадження е-врядування	Реформування судової та адміністративної систем, децентралізація в корпоративному секторі, цифровізація процедур захисту прав акціонерів	Електронні реєстри акціонерів, судові портали, цифровий комплаєнс-контроль
Чехія	Оксамитова революція, розпад федерації (1993 р.)	Реформування державної служби, стратегічне управління, антикорупційні заходи	Посилення антикорупційних механізмів у корпоративному середовищі, запровадження стратегічного планування корпоративної політики	Антикорупційні агентства, кодекси корпоративного комплаєнсу, незалежні аудиторські перевірки
Словаччина	Розпад Чехословаччини та авторитарні тенденції 1990-х	Модернізація державної адміністрації, створення антикорупційних органів, громадська участь	Створення незалежних органів моніторингу корпоративного сектора, цифрові інструменти корпоративної прозорості, розширення корпоративного громадського контролю	ІТ-платформи моніторингу корпоративних спорів, інститути громадських омбудсменів
Хорватія	Війна за незалежність (1991–1995 рр.)	Соціальні програми для ветеранів, інтеграція національних меншин, євроінтеграційна політика	Забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, адаптація політики корпоративної інклюзії, інтеграція корпоративного сектора в європейський простір	CSR-звіти бізнесу, програми інклюзії в корпоративному секторі, механізми державно-приватного партнерства

Продовження Таблиці 3.10

Боснія і Герцеговина	Громадянська війна (1992–1995 рр.)	Інклюзивне управління для етнічних груп, міжнародна допомога, багатонаціональні інститути	Розвиток інклюзивних корпоративних практик, міжнародне партнерство у сфері корпоративного права, стабілізація інституційного середовища для інвесторів	Спільні наглядові ради за участю міжнародних партнерів, інститути незалежного арбітражу
----------------------	------------------------------------	---	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [98]

Отже, практики Центрально-Східної Європи, що відображені в таблиці 3, засвідчили, що ключем до відновлення є поєднання інституційних реформ, прозорих процедур комплаєнсу та незалежного моніторингу. Наприклад, Польща продемонструвала ефективність цифровізації судових та адміністративних процесів, Чехія – впровадження стратегічного планування й антикорупційних програм, Словаччина – створення незалежних моніторингових органів, Хорватія – інституціоналізацію соціальної відповідальності бізнесу.

Для України ці приклади означають, що модель публічного адміністрування корпоративних прав повинна мати практичний вимір: спиратися на законодавчий каркас і водночас включати конкретні механізми комплаєнсу й моніторингу, які забезпечують прозорість і захищеність корпоративних відносин у повоєнний час – від комплаєнс-кодексів у бізнесі до незалежних антикорупційних агентств і цифрових реєстрів, що забезпечують прозорість корпоративних процедур.

Аналіз європейських моделей публічного адміністрування та практик постконфліктного відновлення країн Центрально-Східної Європи дає підстави стверджувати, що для України пріоритетним завданням є побудова власної, адаптованої до національних умов концептуальної моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період. Її формування має враховувати не лише міжнародний досвід, а й особливості вітчизняної економіки, рівень розвитку інститутів та потреби суспільства у відновленні довіри до державних і корпоративних інституцій.

Розроблення такої моделі є ключовим кроком у формуванні цілісної системи управління корпоративною сферою, яка відповідатиме сучасним викликам та стандартам ЄС. Модель ґрунтується на поєднанні принципів правової держави, інституційної стабільності та економічної доцільності. У структурно-логічній схемі, поданій нижче, відображено взаємозв'язок між метою, принципами, суб'єктами, механізмами реалізації та очікуваними результатами, що дозволяє побачити її як комплексний інструмент публічного адміністрування у сфері корпоративних прав (рис. 3.3).

Запропонована концептуальна модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період є системним баченням формування сучасного механізму державного та інституційного реагування на виклики, що постали перед корпоративним сектором України. Її структурно-логічна побудова відображає комплексний підхід, що поєднує стратегічні, нормативні та практичні елементи для досягнення довгострокових результатів і забезпечення національної економічної безпеки.

Таким чином, модель функціонує як цілісний багаторівневий інструмент, здатний забезпечити ефективну охорону корпоративних прав у повоєнний період і створити фундамент для довготривалої стабільності та євроінтеграційного поступу України. Досліджено, що в умовах війни та в повоєнний період державне управління стикається з викликами, серед яких – економічна турбулентність, загрози безпеці, соціальна напруга та руйнування критичної інфраструктури. При цьому сучасні моделі управління не завжди здатні адекватно реагувати на ці обставини, що актуалізує потребу в адміністративній трансформації. Саме тому така трансформація не є лише технічним етапом реформ, а перетворюється на необхідну умову забезпечення стабільності та прогресу.

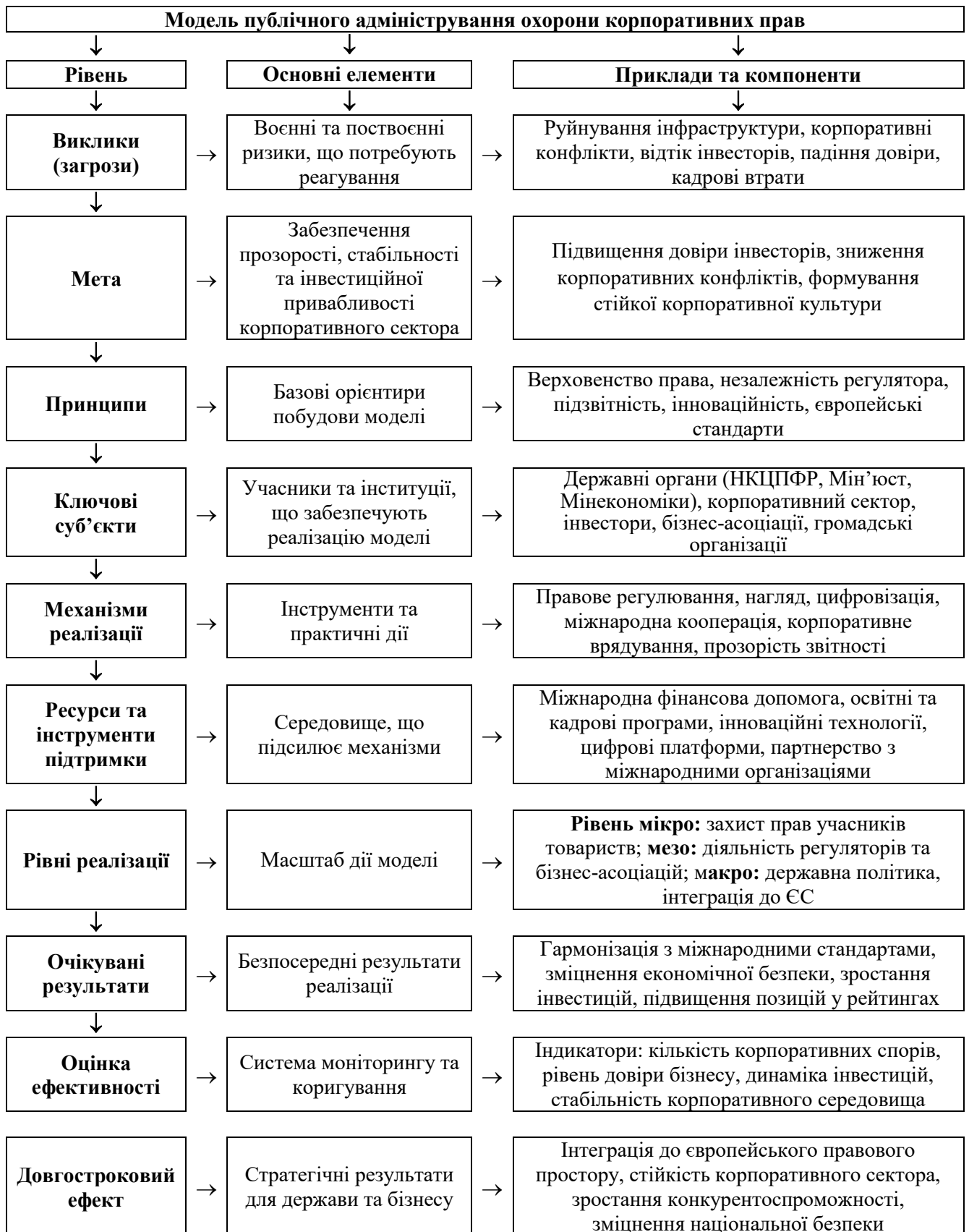


Рис. 3.3 Концептуальна модель публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період

Джерело: власна розробка автора

Корпоративні права у своєму змістовому функціональному призначенні покликані забезпечувати реалізацію як майнових, так і організаційних аспектів управління діяльністю господарських товариств. Визначальним юридичним моментом їх виникнення чи припинення виступає державна реєстрація відповідних змін в Єдиному державному реєстрі, що закріплює стабільність і правову визначеність корпоративних відносин. Саме тому корпоративні права під час війни набувають нового змісту – це не лише ефективність управління, але й захист учасників бізнесу через нормативні заходи. Зокрема, Указ Президента № 538/2025 запровадив мораторій на безпідставні перевірки бізнесу органами контролю під час воєнного стану, а рішення РНБО забезпечує економічну безпеку суб'єктів господарювання [122]. Законотворці та ДРС пропонували абсолютний мораторій та спрощений порядок оскарження результатів [123]. Крім того, важливим інструментом стало запровадження воєнного мораторію на проведення планових перевірок бізнесу та спрощений порядок електронної реєстрації змін до статутних документів, що дозволило господарським товариствам зберегти інституційну стійкість і мінімізувати ризики корпоративних конфліктів у кризових умовах. У сфері реєстрації корпоративних змін Постанова КМУ № 209 (06.03.2022 р.) установила спеціальний порядок: доступ до реєстрів лише певним реєстраторам, екстериторіальність і електронну подачу документів [124], а ДП «НАІС» поновив доступ через API (Application Programming Interface – інтерфейс програмування додатків) у доступних регіонах станом на 24 березня 2022 року [125]. Своєю чергою юридичний огляд від Sayenko Kharenko фіксує повернення до дії реєстрів через запровадження нотаріального інструментарію (Постанова № 480) [126]. Також відзначено, що Мін'юст закрит доступ до реєстрів для їх захисту, а згодом поновив доступ із певними обмеженнями [127].

Чіткий розподіл ролей і відповідальності між суб'єктами публічного адміністрування є фундаментом ефективної моделі охорони корпоративних прав. Для цього використано матрицю компетенцій у форматі RACI [99]; [100],

де кожна літера позначає роль: R – Responsible (відповідальний за виконання), A – Accountable (той, хто несе остаточну відповідальність), C – Consulted (той, кого консультують у процесі), I – Informed (той, кого інформують). Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити ризики управлінських прогалин і забезпечити прозорість процесів. Матрицю подано у вигляді таблиці 3.11, адже саме таблична форма дозволяє структуровано та компактно представити функціональний розподіл ролей між суб'єктами.

Таблиця 3.11

Інституційна матриця компетенцій суб'єктів у моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період

Суб'єкт	Розроблення політики	Регуляція	Моніторинг і контроль	Судовий захист	Міжнародна співпраця
Верховна Рада України	R	A	-	-	-
НКЦПФР	C	R/A	R	-	C
Міністерство юстиції	C	C	R/A	-	-
Антимонопольний комітет	-	C	R	-	-
Суди	-	-	-	R/A	-
Бізнес-асоціації	C	C	C	C	R

*Джерело: власна розробка автора**

**R – Responsible, A – Accountable, C – Consulted, I – не бере участі*

Формат RACI-матриці передбачає чітке зіставлення суб'єктів та функцій, що забезпечує оперативність і наочність аналізу.

Розподіл функцій побудований з урахуванням нових викликів повоєнного періоду:

1. Верховна Рада України отримує R/A в розробленні політики, тому що ухвалює закони та формує базову нормативну рамку відбудови корпоративних відносин.

2. НКЦПФР як центральний регулятор фондового ринку є ключовим у регуляції та контролі корпоративних прав, оскільки саме цей орган забезпечує стабільність фондового ринку, прозорість звітності та інтеграцію до європейських стандартів.

3. Міністерство юстиції має підзвітну роль у сфері державної реєстрації юридичних осіб і нотаріату, що в повоєнних умовах забезпечує правову визначеність власності та захист від рейдерських атак.

4. Антимонопольний комітет України (АМКУ) виступає регулятором у сфері запобігання зловживанням та монополізації, адже відновлення економіки створює ризик нерівних конкурентних практик та концентрації ринкової влади.

5. Суди зберігають виключну компетенцію у сфері судового захисту корпоративних прав, що особливо актуально під час відновлення довіри інвесторів.

6. Бізнес-асоціації активно залучаються як консультативні органи, оскільки у воєнний і повоєнний час саме вони виступають посередником між державою та бізнесом, а також забезпечують канали міжнародної співпраці.

Таким чином, розподіл функцій відповідає практичним потребам відновлення довіри, стабільності та інвестиційної привабливості корпоративного сектора.

Використання RACI-методології в повоєнних умовах зумовлене потребою в чіткому розмежуванні відповідальності, мінімізації дублювання та підвищенні прозорості управління. Це відповідає завданням публічного адміністрування в період відновлення, коли важливо забезпечити баланс між державним регулюванням, судовим захистом і громадським контролем.

Результати аналізу матриці показують, що чітке розмежування компетенцій підвищує ефективність взаємодії між органами влади та корпоративним сектором. Запровадження RACI-моделі дозволить уніфікувати підходи до розподілу завдань та створить основу для злагодженого функціонування всієї системи публічного адміністрування корпоративними правами. Зокрема, наприклад, основною функцією Міністерства юстиції є державна реєстрація корпоративних змін (ЄДР), ведення реєстрів, нотаріат, антирейдерська комісія. Саме тому Мін'юст має R (Responsible)/ A (Accountable) у сфері моніторингу і контролю, оскільки безпосередньо ухвалює рішення про внесення або відмову в реєстраційних діях. У регуляції він не є A (Accountable), а лише C (Consulted),

оскільки виконує допоміжну роль у розробленні політики чи координації, а основним регулятором у сфері корпоративних прав виступає НКЦПФР. Підставою цього є Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [128].

Антимонопольний комітет України (АМКУ) має R (Responsible) у моніторингу і контролі – відслідковує порушення антимонопольного законодавства, зокрема корпоративних зловживань і концентрацій. У сфері регуляції – С (Consulted), адже формально він не є законодавцем, але надає висновки, які враховуються під час розроблення політики. Підставою є Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [129], Закон України «Про захист економічної конкуренції» [130].

Таким чином, саме Мін'юст відповідає за правову визначеність власності, а АМКУ – за чесну конкуренцію, і ці ролі логічно закріплені (Табл. 3.11).

У наукових дослідженнях справедливо наголошується, що здійснення і захист корпоративних прав в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану набувають багатовимірного характеру [86]; [88]. Якщо у звичайних умовах акцентується переважно на майнових і організаційних аспектах корпоративного управління, то в кризових ситуаціях додатково постає завдання гарантування безпеки учасників юридичних осіб і неперервності корпоративних процедур та запобігання рейдерським чи іншим неправомірним посяганням [91]; [102]. Такий підхід підкреслює, що охорона корпоративних прав у післявоєнний період повинна поєднувати класичні інструменти корпоративного врядування з превентивними та адаптивними механізмами, спрямованими на відновлення довіри до корпоративного сектора і підтримання його стійкості [90]; [94]; [101]; [118].

В умовах післявоєнної відбудови інтеграція перевірених міжнародних практик є необхідною умовою для модернізації національної системи охорони корпоративних прав. У таблиці 3.5 представлено приклади ключових міжнародних елементів, джерела їх походження, адаптовані форми для України та очікуваний ефект від їх імплементації. Такий порівняльний аналіз дає змогу

відібрати лише ті інструменти, які мають високий потенціал результативності в українських реаліях.

Таблиця 3.12

Інтеграція міжнародних стандартів та практик у систему публічного адміністрування корпоративних прав України

Міжнародний елемент	Адаптована форма для України	Очікуваний ефект
Директива ЄС про належну перевірку корпоративної сталості (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD, ухвалена Європейським парламентом у 2023 р.)	Створення в Україні органу з правом інспекцій і санкцій	Зменшення корпоративних порушень, зростання довіри
Закон Республіки Польща «Про захист викривачів» (Whistleblower Protection Act, 2023 р.)	Введення обов'язкових каналів внутрішнього повідомлення	Підвищення прозорості, захист інформаторів
Закон Федеративної Республіки Німеччина «Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)» – Закон про контроль і прозорість у корпоративному секторі, 1998 р.	Впровадження систем управління ризиками	Зниження корпоративних криз
Закон Федеративної Республіки Німеччина «Mitbestimmungsgesetz» – Закон про співуправління, 1976 р.	Пілотні проєкти в держкомпаніях	Баланс інтересів власників і працівників
Корпоративні суди та спеціалізовані юрисдикції (Court of Chancery у штаті Делавер, США – функціонує з 1792 р.; Companies Court у складі Високого суду Англії та Уельсу, Велика Британія – сучасна практика з 2005 р.)	Створення судових палат з корпоративних спорів	Прискорення розв'язання конфліктів

Джерело: сформовано автором на основі [68]; [109] – [113]

Порівняння міжнародних стандартів із національними потребами показує, що найбільш ефективними будуть ті інструменти, які поєднують високий рівень інституційної незалежності, прозорість і цифровізацію процесів. Їх інтеграція сприятиме зміцненню корпоративної стабільності та прискоренню євроінтеграційних процесів.

Нами досліджено, що для успішної реалізації запропонованої моделі публічного адміністрування необхідно розробити поетапний механізм, який врахує часові межі, відповідальних виконавців, необхідні ресурси та ключові

показники ефективності (КРІ). Запропонована дорожня карта охоплює етапи від підготовки та законодавчих змін до масштабування і постійного моніторингу. Тривалість кожного етапу визначено на основі узагальнення міжнародних практик реформування корпоративного регулювання (зокрема, країн Центральної та Східної Європи), а також з урахуванням середніх строків проходження законодавчих процедур в Україні. Послідовність запропонованих етапів дозволяє уникнути хаотичних рішень і забезпечує системний підхід до впровадження (рис. 3.4).

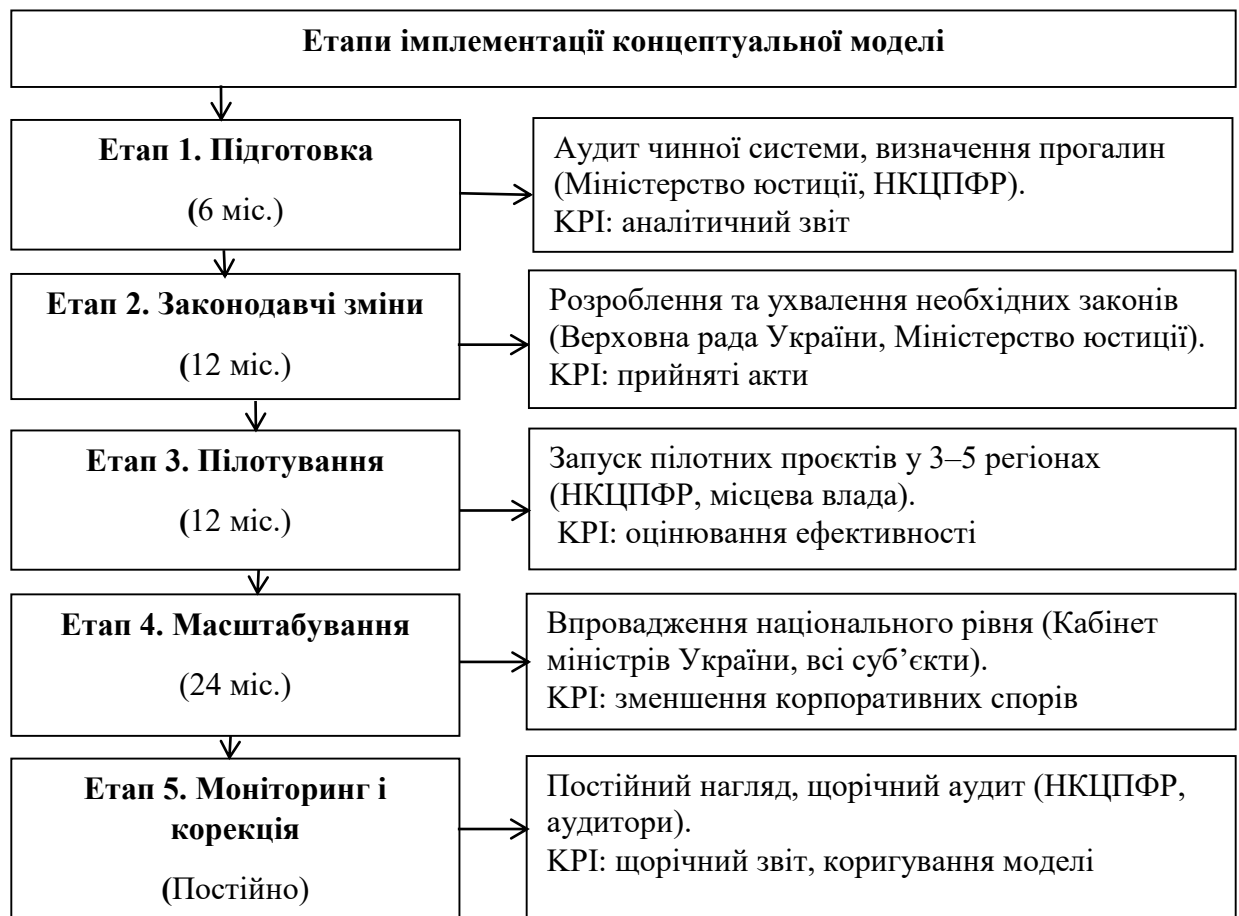


Рис. 3.4 Етапи імплементації концептуальної моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнний період

Джерело: власна розробка автора

Запропоновані етапи імплементації є логічною дорожньою картою, яка поетапно трансформує стратегічну ідею у функціонуючу систему публічного адміністрування. Кожен етап має власне завдання, інституційних

відповідальних, часові межі та вимірювані індикатори результативності, що забезпечує цілісність і контрольованість процесу.

Отже, перший етап формує фундамент для подальшої імплементації. Він включає аудит чинної системи корпоративного регулювання, аналіз нормативно-правової бази, інституційних механізмів і практик корпоративного управління. Метою є виявлення прогалин, дублювань повноважень, неузгодженостей із міжнародними стандартами та визначення зон найбільшої уразливості в умовах повоєнного відновлення. Основними відповідальними виступають Міністерство юстиції та НКЦПФР, які мають підготувати аналітичний звіт. Тривалість етапу – 6 місяців, що дозволяє зібрати достовірні дані та створити базу доказів для наступних рішень. Ключовими індикаторами є кількість виявлених прогалин і неузгодженостей, якісне оцінювання відповідності стандартам ЄС, підготовка консолідованого аналітичного звіту.

На другому етапі ключовим завданням є формування нової нормативної рамки. Це передбачає розроблення та ухвалення законів і підзаконних актів, що закріплюють оновлені стандарти корпоративного управління, інституційні механізми регулювання, а також запровадження нових інструментів контролю та прозорості. Особливе значення має гармонізація з директивами ЄС, що наблизить Україну до європейського правового простору. Основні виконавці – Верховна Рада України та Міністерство юстиції. Тривалість – 12 місяців, а показником ефективності є ухвалені акти, які стають правовим каркасом нової моделі. Додаткові КРІ – це кількість прийнятих законодавчих і підзаконних актів, відсоток їх відповідності міжнародним стандартам, рівень прозорості процедур (наприклад, кількість відкритих консультацій і публічних обговорень).

Етап пілотування має апробаційний характер і передбачає запуск пілотних проєктів у 3 – 5 регіонах України. Метою є перевірка дієвості нових підходів у реальних умовах, зокрема ефективності регуляторних механізмів, цифрових інструментів та нових форматів корпоративного врядування. Роль НКЦПФР полягає в координації процесу, тоді як місцева влада забезпечує практичну реалізацію. Протягом 12 місяців проводиться оцінювання ефективності за

допомогою визначених індикаторів, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи до її масштабування. КРІ – це кількість залучених регіонів, частка підприємств, що взяли участь у пілотуванні, рівень задоволеності учасників (за результатами опитувань), кількість виявлених і усунутих недоліків. Далі на основі результатів пілотування відбувається масштабування моделі до національного рівня. Це вимагає узгодженої роботи Кабінету Міністрів та всіх суб'єктів моделі – від державних органів до бізнес-асоціацій. Тривалість етапу – 24 місяці, протягом яких нова система має бути інтегрована в усі регіони та галузі корпоративного сектора. Головним показником результативності є зменшення кількості корпоративних спорів і зростання рівня довіри до регуляторних інституцій. Додаткові КРІ полягають у визначенні динаміки прямих іноземних інвестицій, а також середній час розгляду корпоративних спорів, кількість корпоративних конфліктів на 1000 підприємств, кількість проведених тренінгів і заходів для бізнесу. Масштабування перетворює точкові ініціативи на системну державну політику.

Заключний етап є безперервним і забезпечує динамічність моделі. Він включає постійний нагляд, щорічний аудит і регулярне коригування механізмів реалізації відповідно до змін у внутрішньому та міжнародному середовищі. НКЦПФР разом із незалежними аудиторами здійснюють збір даних і аналіз ефективності. Ключовими показниками є кількість корпоративних спорів, інвестиційна активність і рівень задоволеності бізнес-спільноти. Розширені КРІ – зміна позицій України в міжнародних рейтингах (Doing Business, Corruption Perceptions Index, Transparency Index), кількість судових позовів, що завершилися мировими угодами, частка компаній, які впровадили політики комплаєнсу та ризик-менеджменту, рівень цифровізації корпоративних процедур. Цей етап гарантує, що модель залишатиметься актуальною, адаптивною та відповідатиме євроінтеграційним пріоритетам України.

Таким чином, запропоновані етапи імплементації функціонують як системна дорожня карта, що поєднує стратегічне бачення з поетапною практичною реалізацією. Її багаторівнева структура дозволяє рухатися від

аналізу та підготовки до масштабування і сталого функціонування моделі, забезпечуючи контрольованість, результативність і довгостроковий ефект для корпоративного сектора України.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що побудова ефективної моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав у повоєнній Україні має стати однією з ключових передумов відновлення економіки та її інтеграції до європейського правового простору. Запропонована модель формує чіткі орієнтири для практичних дій:

1) для органів державної влади – забезпечити гармонізацію корпоративного законодавства з директивами ЄС, створити незалежний наглядовий орган із широкими повноваженнями контролю та санкцій, впровадити цифрові інструменти прозорості корпоративних процедур, а також розвивати спеціалізовані корпоративні судові палати для прискореного розгляду спорів;

2) для бізнес-структур – посилити внутрішні механізми комплаєнсу та ризик-менеджменту, запровадити корпоративні політики етичної відповідальності, створювати внутрішні канали повідомлення про порушення (whistleblowing) та забезпечувати участь працівників у прийнятті рішень, зокрема в державних компаніях;

3) для громадських організацій і бізнес-асоціацій – здійснювати громадський контроль за прозорістю корпоративних відносин, брати участь у публічних консультаціях щодо законодавчих змін, проводити просвітницькі кампанії та навчальні програми для учасників корпоративного сектора, а також розвивати міжнародне партнерство з метою обміну кращими практиками.

Таким чином, практична імплементація моделі здатна знизити кількість корпоративних конфліктів, підвищити рівень інвестиційної привабливості, посилити економічну безпеку та сформувати стійкі механізми взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Це підтверджує не лише наукову, а й прикладну значущість дослідження для України в післявоєнний період – як для бізнесу, так і для суспільства загалом.

3.3. Інституційно-правові механізми реалізації моделі публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав в Україні

Формування ефективної системи публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав неможливе без чітко вибудованого інституційно-правового механізму, що поєднує нормативно-правову базу, організаційні інститути та практичні інструменти впровадження. В умовах євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває питання гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами корпоративного управління, що передбачає не лише імплементацію окремих директив і регламентів, але й адаптацію правових інститутів до специфіки національної правової системи.

Після здобуття незалежності Україна перейшла до ринкової моделі з вільною конкуренцією та приватною ініціативою, що вимагало кодифікації приватно- та господарсько-правових засад та прийняття спеціальних актів для створення АТ і ТОВ. Вектор на європейську інтеграцію сприяв гармонізації корпоративного законодавства з нормами ЄС. Це передбачало активне застосування директив та практики Європейського Союзу та Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ), а також реформування корпоративного управління, зокрема в державному секторі. Для нашої моделі інституційно-правового механізму це означає системне узгодження національних норм із європейськими стандартами належного врядування (good governance); оновлення процедур участі та захисту прав учасників; упровадження інструментів прозорості та контролю в акціонерних товариствах і товариствах з обмеженою відповідальністю, особливо якщо держава є акціонером. Її метою є підвищення якості управління, доступу до капіталу та стійкості корпоративного сектору на шляху до ЄС [131, с. 10].

Крім того, євроінтеграційний курс, закріплений Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014), актуалізував питання рекодифікації цивільного законодавства. Зокрема, це стосується визначення правової природи

корпоративних правовідносин, оскільки їхнє чітке доктринальне та нормативне визначення є передумовою для створення ефективних механізмів регулювання. Наукові дискусії щодо корпоративних прав виникають через їхній комплексний характер. Права акціонерів характеризуються поєднанням майнових (право на дивіденди, на частину активів у разі ліквідації) та немайнових (право на участь в управлінні, доступ до інформації) елементів, що є взаємозалежними [28]. З огляду на це корпоративні права не можна звести до єдиної групи – їхній зміст є різнорідним за природою та правовим статусом. Урахування такої специфіки під час правозастосування сприятиме гармонізації національного корпоративного права з європейськими підходами й підвищить якість регулювання корпоративних процедур [132, с. 294].

Проблема охорони корпоративних прав особливо актуальна під час модернізації національного законодавства та впровадження європейських стандартів *good governance*. Останніми роками українське право інтегрувало важливі інструменти, відомі в правопорядках ЄС, зокрема корпоративні договори, процедури *squeeze-out* та *sell-out*, спрямовані на балансування інтересів мажоритарних і міноритарних акціонерів. Однак навіть попри ці нововведення, корпоративні спори залишаються однією з найскладніших категорій у господарському судочинстві. Це зумовлено ускладненням корпоративних відносин та зростанням їхньої економічної значущості, що підтверджується, зокрема, збільшенням кількості транскордонних злиттів і поглинань, активізацією фондових ринків та зростанням ролі інституційних інвесторів [133]. Зважаючи на це інституційний розвиток моделі корпоративного управління в Україні неможливий без подальшого вдосконалення судової практики, підвищення ефективності способів захисту та формування стабільних процесуальних стандартів у сфері корпоративних спорів [134, с. 40].

В Україні розвиток корпоративних відносин нерозривно пов'язаний із правовими механізмами захисту прав акціонерів, адже саме вони визначають інвестиційну привабливість економіки та стабільність фондового ринку. Закон

України «Про акціонерні товариства» періодично оновлюється з метою адаптації до нових економічних умов та гармонізації з міжнародними стандартами, що є інституційно-правовою основою розвитку корпоративного сектору. Серед основних новацій останніх років варто виокремити впровадження механізмів захисту прав міноритарних акціонерів (право «squeeze-out» та «sell-out»), які забезпечують баланс інтересів у разі консолідації власності мажоритаріями [29, с. 70]. Водночас практика застосування корпоративного законодавства свідчить про низку проблемних моментів до яких належать відсутність чітко регламентованих процедур розкриття інформації та проведення загальних зборів, а також недостатня правова визначеність у сфері захисту прав міноритарних акціонерів. Наприклад, процедури скликання і проведення загальних зборів формально врегульовані новою редакцією Закону України «Про акціонерні товариства», зокрема, форми проведення – очна, змішана та дистанційна [10, ст. 38]; вимоги до повідомлення – зміст і строки [10, ст. 47]; кворум і підрахунок голосів [10, ст. 49, 50]. Однак на підзаконному рівні та в практиці емітентів і надалі бракує уніфікованих рішень щодо ідентифікації акціонерів і стандартизації електронного протоколювання в «авторизованій електронній системі». Також важливим є те, що вимоги до розкриття інформації хоч і деталізовані в Положенні Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР) «Про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами» (періодичне, особливе, інсайдерська інформація) [135], але залишаються фрагментарними щодо машинозчитуваних форматів та інтеграції з державними реєстрами. У сфері захисту міноритарних акціонерів і надалі бракує процедурної визначеності щодо критеріїв «справедливої ціни» та судового перегляду у squeeze-out/sell-out, що потребує подальшої деталізації у підзаконних актах і правозастосуванні [136].

Захист прав акціонерів є багатограним процесом, що потребує системного поєднання національних та міжнародних стандартів. Сучасний інституційно-правовий механізм корпоративного управління має ґрунтуватися

на підвищенні ролі загальних зборів акціонерів, ефективності наглядових рад та запровадженні інституту незалежних директорів. Зазначені інституційні елементи корпоративного управління забезпечують прозорість ухвалення рішень, запобігають конфліктам інтересів та гарантують справедливу участь усіх сторін у корпоративному процесі [28]. Ці елементи забезпечують прозорість ухвалення рішень, запобігають конфліктам інтересів і гарантують справедливу участь усіх сторін у корпоративному процесі. У цьому напрямку важливу роль відіграють принципи корпоративного врядування ОЕСР (OECD Principles of Corporate Governance, 2015), які набули широкого поширення у світовій практиці та стали орієнтиром для національних реформ [137]. У цьому аспекті принципи ОЕСР, які набули поширення у світовій практиці, надають особливого значення ролі незалежних членів наглядових рад як інструменту забезпечення об'єктивності корпоративного управління. Для України, яка прагне інтегруватися в європейський економічний простір і залучати зовнішні інвестиції, формування професійних та незалежних наглядових рад стає основним інституційно-правовим орієнтиром [138, с. 268].

Вітчизняні компанії поступово інтегрують зазначені підходи, що підтверджується практикою формування незалежних наглядових рад у державних підприємствах та запровадженням політик розкриття інформації відповідно до міжнародних стандартів [139] (НАК «Нафтогаз України» запровадила модель із наглядовою радою (більшість – незалежні директори), комітетами та функціями внутрішнього аудиту/комплаєнсу; компанія прямо декларує орієнтацію на OECD [28]; [137] і публікує структуровані розкриття. НЕК «Укренерго» функціонує з незалежною наглядовою радою та комплаєнс-офісом; АТ «Укрпошта» має наглядову раду, політики прозорості та регулярні звіти). Водночас існує об'єктивна потреба в удосконаленні нормативної бази та посиленні контролю з боку регуляторних органів (зокрема, НКЦПФР та Міністерства юстиції України) за їхнім реальним функціонуванням механізмів корпоративного управління [136]; [140].

Для системного аналізу ситуації в табл. 3.13 подано оцінку кожного нормативно-правового акта за сферою регулювання, рівнем відповідності міжнародним нормам, проблемними аспектами та можливими напрямками вдосконалення. Такий підхід дає змогу не лише виокремити слабкі місця, але й окреслити конкретні пропозиції для їхнього усунення та визначає вихідні орієнтири для формування дієвого механізму та подальшої побудови його інституційних складників.

Таким чином, аналіз чинної нормативної бази свідчить, що головними проблемами залишаються неповна гармонізація із ключовими директивами ЄС, зокрема Директивою 2007/36/ЄС щодо прав акціонерів [19], недостатній захист міноритарних акціонерів, що підтверджується обмеженим застосуванням механізмів «sell-out» та «squeeze-out», низький рівень цифровізації процедур розкриття інформації, коли частина емітентів досі використовує паперові формат, а також формальний характер антикорупційних та комплаєнс-механізмів, які здебільшого не інтегровані у внутрішні політики компаній [144].

Подальше вдосконалення законодавства має спиратися на поєднання двох підходів таких як адаптація найкращих міжнародних стандартів (OECD [28]; [137], Директиви ЄС [19]; [145]), а також розвитку внутрішніх регуляторних інструментів із урахуванням специфіки українського корпоративного середовища. Такий баланс дозволить підвищити правову визначеність, зміцнити захист прав акціонерів і забезпечити більшу прозорість корпоративного сектору України.

Наступним аналітичним блоком дослідження виступає системна експертиза нормативно-правових актів, що визначають рамкове середовище захисту корпоративних прав в Україні. Метою такого аналізу є не лише констатація прогалин, але й вироблення пропозицій щодо їх усунення в руслі європейських стандартів корпоративного врядування.

Таблиця 3.13

Нормативно-правові основи реалізації моделі публічного адміністрування
у сфері захисту корпоративних прав

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Відповідність міжнародним стандартам	Проблемні аспекти	Пропозиції змін
Закон України «Про акціонерні товариства» [10]	Права та обов'язки акціонерів, корпоративне управління	Часткова (неповна гармонізація з Директивою ЄС 2007/36/ЄС) [19]	Недостатні механізми захисту міноритарних акціонерів: відсутність ефективних процедур реалізації права на «sell-out» і «squeeze-out», що створює ризики зловживань мажоритаріїв	Запровадити додаткові гарантії для міноритарних акціонерів [19]
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [141]	Запобігання монополізації, захист конкуренції	Висока	Недостатня практика застосування санкцій (у 2022 р. лише 15% рішень АМКУ супроводжувалися фактичним стягненням штрафів, що знижує превентивний ефект)	Розширити перелік інструментів контролю [58]
Постанова НКЦПФР № 28 [142]	Розкриття інформації емітентами цінних паперів	Середня	Недостатня цифровізація процедур: значна частина емітентів продовжує подавати документи у паперовому форматі, що уповільнює прозорість і доступ інвесторів	Перехід на повну електронну звітність [136]
Закон України «Про запобігання корупції» [143]	Захист від зловживань у корпоративному секторі	Висока	Прогалини у внутрішніх механізмах комплаєнсу: більшість приватних компаній обмежуються формальними антикорупційними деклараціями без створення реально діючих комплаєнс-підрозділів	Створення внутрішніх етичних кодексів [144]

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих джерел

1. Законодавство про акціонерні товариства [10]. Наявні норми не забезпечують належного рівня захисту міноритарних акціонерів у випадках

консолідації корпоративного контролю та застосування процедур примусового викупу (squeeze-out) чи реалізації права sell-out. Часткова імплементація Директиви ЄС 2007/36/ЄС [19] (електронна участь у зборах, вимоги до розкриття інформації) створила базові інститути, проте суттєво нерозвиненими залишаються механізми гарантування «справедливої ціни», процедурні запобіжники та процесуальні можливості акціонерів у разі оскарження. Це формує ризики зниження інвестиційної привабливості національного ринку капіталу [75]; [83].

Пропозиції:

- закріпити на рівні закону обов’язковість незалежної оцінки справедливої ціни під час squeeze-out;
- встановити уніфіковані строки повідомлення акціонерів та можливості їхнього судового/адміністративного оскарження;
- передбачити інструменти тимчасового забезпечення прав (інтерімні заходи);
- розширити вимоги до прозорості розкриття інформації (пов’язані сторони, плани реорганізації, винагороди топменеджменту) з гармонізацією до практик ЄС.

2. Недостатня ефективність застосування санкцій (Закон України «Про захист економічної конкуренції») [141]. Законодавство України формально містить докладний перелік правопорушень, інструментів відповідальності та процесуальних механізмів їх застосування. Відповідні положення закріплені у розділі VIII «Відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції» (ст. 45 – 52), де стаття 52 безпосередньо визначає порядок накладання штрафів. Методика їх обчислення унормована Порядком визначення розміру штрафу, що накладається за порушення законодавства про захист економічної конкуренції [144]. Разом із тим, практична реалізація цих повноважень залишається проблемною. Аналітичні огляди та звіти АМКУ підтверджують: значна кількість рішень АМКУ системно оскаржується у судах, що суттєво затягує виконання санкцій; обмежені інструментальні повноваження

органу (зокрема щодо виїмки документів чи оперативних перевірок) знижують швидкість і дієвість розслідувань; дефіцит фінансових і експертних ресурсів ускладнює проведення якісних економічних експертиз, необхідних для доведення антиконкурентних зловживань; відсутність належної цифровізації процесів (публічні реєстри рішень, інтегровані бази даних) знижує прозорість та ускладнює моніторинг [146].

Пропозиції:

- розширити процесуальні повноваження АМКУ, тобто передбачити тимчасові забезпечувальні заходи, право на терміновий доступ до документації та ефективну координацію з правоохоронними органами;
- удосконалити методику калькуляції штрафів та коригувальних заходів, аби мінімізувати судові спори щодо доведеності шкоди;
- запровадити пришвидшені процедури розгляду справ, що стосуються критичної інфраструктури та стратегічних ринків у період відновлення;
- реалізувати цифровізацію антимонопольного нагляду: публікація рішень у стандартизованих форматах (XBRL), інтеграція баз даних АМКУ з судовими та державними реєстрами.

3. Цифрові прогалини у регулюванні розкриття інформації (Постанова НКЦПФР «Про затвердження Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів») [142]. Нормативні положення, що регулюють форму і строки розкриття інформації емітентами, не відповідають сучасним вимогам машинної обробки даних і інтеграції з держреєстрами. Відсутність стандартизованого е-формату (XBRL), API-інтерфейсів та суворих строків оприлюднення для значущих корпоративних подій гальмує оперативний нагляд та знижує прозорість.

Пропозиції:

- запровадити обов'язкову повну електронну звітність у форматі, сумісному з XBRL;

– встановити чіткі строки оприлюднення інформації про угоди з пов'язаними сторонами, зміну власницької структури та винагороди менеджменту;

– реалізувати API-інтеграцію НКЦПФР, ЄДР та податкової для автоматичного обміну даними та оперативної перевірки.

4. Прогалини у внутрішніх механізмах корпоративного комплаєнсу (Закон «Про запобігання корупції») [143]. Відтак, Закон України «Про запобігання корупції» формує зовнішній каркас антикорупційної політики, однак у корпоративному секторі бракує внутрішніх комплаєнс-інструментів, що забезпечували б раннє виявлення ризиків та ефективне попередження зловживань. Зокрема, у більшості компаній відсутні: стандартизовані антикорупційні політики та кодекси поведінки, що регламентують етичні принципи й алгоритми дій працівників; інституціоналізовані офіцери комплаєнсу або спеціальні підрозділи, відповідальні за моніторинг і превенцію корупційних практик; ефективні канали захисту інформаторів (whistleblowers), які гарантували б анонімність та правову охорону від репресій; прозорі процедури внутрішнього аудиту комплаєнсу та звітності перед акціонерами/регуляторами. При цьому відсутність таких механізмів унеможлиблює перехід від формального виконання норм до реальної корпоративної відповідальності, що, у свою чергу, знижує інвестиційну привабливість та довіру до ринку капіталу.

Пропозиції:

– законодавчо закріпити обов'язкові комплаєнс-програми для компаній певних галузей і масштабів (з урахуванням їхнього впливу на ринок та рівня ризиків);

– створити систему правового захисту інформаторів (гарантії анонімності, заборона переслідування, можливість державної підтримки у випадку викриття зловживань);

– запровадити економічні стимули для компаній з ефективними комплаєнс-програмами: зниження штрафів у разі добровільного повідомлення про порушення, пріоритетний доступ до державних тендерів або підтримки.

Наведені рекомендації дозволить трансформувати Закон «Про запобігання корупції» [143] із формальної антикорупційної рамки на робочий інструмент корпоративного врядування.

5. Інституційний механізм імплементації та моніторингу. Для забезпечення практичної реалізації зазначених заходів потрібна системна координація регуляторів і бізнес-середовища. Оптимальною формою може стати Координаційна рада з корпоративного врядування, до складу якої доцільно включити: Міністерство юстиції, НКЦПФР, АМКУ, НАЗК, Міністерство економіки, Державну податкову службу, представників бізнес-асоціацій та громадських організацій. Відповідно функції Координаційної ради: розробка дорожньої карти імплементації антикорупційних та комплаєнс-ініціатив; моніторинг ключових індикаторів ефективності (KPI), орієнтованих на реальні результати (прискорення реєстраційних процедур, зменшення строків розгляду корпоративних спорів, збільшення частки компаній з інтегрованими комплаєнс-системами); координація цифрової інтеграції, створення «єдиного вікна» даних шляхом об'єднання ЄДР, реєстрів НКЦПФР і податкової служби через API; підвищення спроможності регуляторів і бізнесу (сертифікаційні програми (XBRL, forensic accounting), спеціалізовані тренінги з комплаєнс-менеджменту, аудитів та ризик-менеджменту).

Таким чином, проведений аналіз дозволяє підтвердити вихідні положення таблиці 3.13, що основними викликами у сфері корпоративного управління в Україні залишаються неповна гармонізація з правом ЄС (передусім у процедурних та захисних механізмах), низький рівень цифровізації процесів, недосконалість внутрішніх механізмів комплаєнсу та обмежена ефективність практики антимонопольного захисту. Подолання цих прогалин потребує комплексного підходу, що включає оновлення законодавчої бази, технологічну модернізацію інфраструктури, координацію діяльності інституцій та

впровадження програм розвитку. Лише за таких умов можна перейти від декларативних намірів до вимірюваних результатів (KPI) – скорочення кількості корпоративних спорів, зменшення часу реєстраційних процедур, підвищення прозорості корпоративних відносин і зростання довіри інвесторів.

Відповідні твердження знаходять підтвердження у офіційних документах та міжнародних зобов'язань України: Закон України «Про акціонерні товариства» [10] – саме ним передбачено інститут наглядових рад, зокрема для товариств із державною часткою. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [147] – визначив створення незалежних наглядових рад у стратегічних державних підприємствах та АТ із державною часткою. Меморандум з МВФ [148] та Угода про асоціацію з ЄС – саме там фіксувалося зобов'язання України щодо реформ корпоративного управління у держсекторі. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises [28]; [137] – у цих документах зазначено, що Україна взяла на себе зобов'язання впроваджувати ці стандарти, тому створення незалежних наглядових рад було ключовим елементом.

Наглядові ради стали незалежним органом контролю та стратегічного спрямування, що здійснює нагляд за діяльністю виконавчого органу й оцінює ефективність його управлінських рішень, але не підміняє його функцій. Окремим напрямом реформування корпоративного управління у сфері державної власності після стало створення незалежних наглядових рад у державних акціонерних товариствах. Їх запровадження ґрунтувалося на зобов'язаннях України перед міжнародними партнерами та відповідало Керівним принципам ОЕСР [28] щодо корпоративного управління державними підприємствами. Якщо раніше наглядові ради складалися переважно з представників органів влади, то після змін 2016 року їхній склад формувався з незалежних директорів, обраних за конкурсом [149]. Це дозволило знизити політичний вплив на управління та підвищити прозорість. Наглядові ради не перебрали на себе функцій виконавчих органів, однак стали незалежним інструментом стратегічного контролю та моніторингу ефективності управлінських рішень правління.

Водночас правове регулювання діяльності наглядових рад потребує суттєвого вдосконалення – від процедур формування їхнього складу до уточнення контрольних і стратегічних повноважень. Подальше оновлення законодавчої бази у цій сфері є важливим кроком для зміцнення інституційних засад корпоративного управління та підвищення ефективності використання державної власності [16, с. 35].

Крім того, досвід розвинених країн засвідчує, що ефективний розвиток акціонерного сектора є одним із ключових чинників стабільності економіки та її довгострокового зростання. Для України, де корпоративний сектор лише формується як драйвер економічних перетворень, особливо актуальним є створення дієвих інституційно-правових механізмів корпоративного управління. У цьому контексті наглядові ради відіграють стратегічну роль, формуючи довіру до акціонерних товариств та їхніх рішень, зокрема через закріплення у внутрішніх регламентах норм ділової етики та соціальної відповідальності.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що із розширенням масштабів компаній власники поступово переходять від оперативного управління до стратегічного планування, виконуючи функцію інвесторів, які визначають портфельні напрями розвитку. За таких умов саме якість корпоративного управління, у тому числі ефективність функціонування наглядових рад, стає визначальним чинником результативності акціонерних товариств. Її можна оцінювати не лише за критерієм дотримання правових норм, а й через динаміку фінансових результатів діяльності компаній, що безпосередньо залежить від рівня довіри акціонерів і партнерів [150, с. 78].

Під час реформування системи корпоративного управління в Україні особливо актуальним є створення інституційно-правового механізму для публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав. Його основна мета – забезпечити комплексний вплив державних, правових та організаційних інструментів на розвиток корпоративних відносин, захист прав їхніх учасників та узгодження національної практики з європейськими стандартами. Розглянута інституційно-правова система охоплює нормативно-правові акти, систему

державних і регуляторних органів, інститути корпоративного управління, механізми врегулювання корпоративних спорів, інструменти внутрішнього комплаєнсу та цифрові сервіси, які разом забезпечують процедури захисту корпоративних прав. Цей механізм охоплює не лише нормативно-правову базу, а й систему органів публічної влади, інститути корпоративного управління, механізми контролю та нагляду, інструменти врегулювання спорів, а також сучасні практики комплаєнс-менеджменту та цифровізації.

На рис. 3.5 представлено інтегровану структуру інституційно-правового механізму публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав в Україні. До нього віднесено не лише спеціалізовані інститути (державні органи, судові та контролюючі структури), а й процеси (регулювання, контроль, нагляд), методологічні підходи та нормативно-правову базу. Саме поєднання цих складників формує цілісний механізм, у межах якого правові норми реалізуються через діяльність інституцій, інструменти регулювання та процедури практичного впровадження.

Виокремлені складники інституційно-правового механізму свідчать, що його ефективність залежить від поєднання правових норм, інституційного середовища та практичних інструментів управління корпоративними відносинами. Кожен із цих складників має власну специфіку та потребує цільового забезпечення через законодавчі акти, регуляторні практики або управлінські рішення. Значний внесок у дослідження зазначених питань зробили українські та закордонні науковці, пропонуючи різні підходи до вдосконалення корпоративного управління, захисту корпоративних прав, впровадження комплаєнсу, медіації, інструментів squeeze-out, державного аудиту та фінансового контролю.

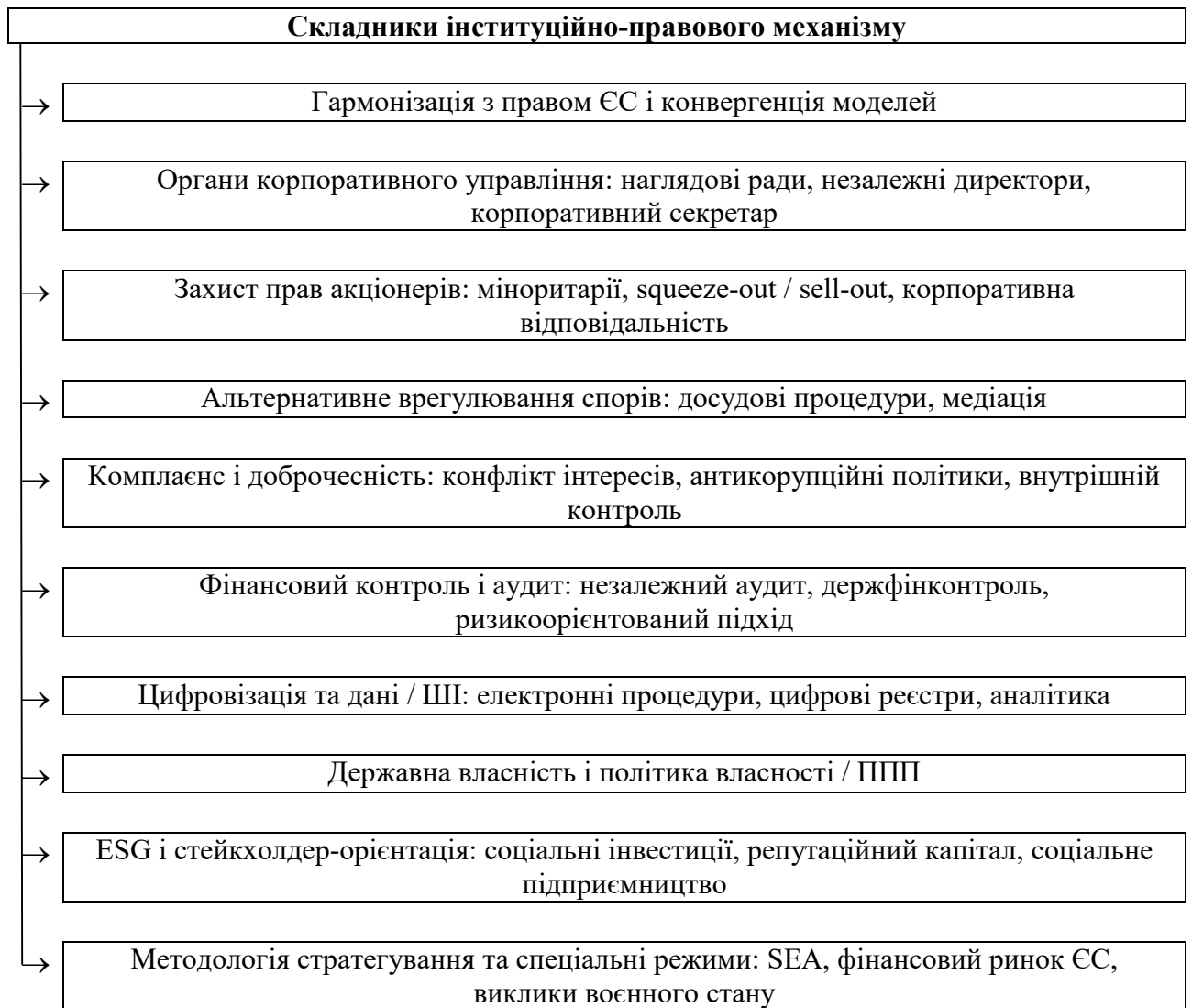


Рис. 3.5 Інтегрована структура інституційно-правового механізму публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав в Україні

Джерело: власна розробка автора

Для систематизації цих підходів і виокремлення практичних інструментів інституційно-правового механізму публічного адміністрування доцільно узагальнити напрацювання науковців. У табл. 3.14 представлено основні рекомендації та пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності захисту корпоративних прав.

Таблиця 3.14

Практичні інструменти підвищення ефективності захисту корпоративних прав

№	Джерела	Суть внеску	Практичні інструменти / рекомендації для моделі
1	В. А. Васильєва та ін. [131], Д. Баюра [151], [152]	Європеїзація та гібридна модель governance	Адаптація до acquis, зведений «корпоративний кодекс», чек-ліст відповідності Директивам, дорожня карта наближення норм
2	С. В. Дідух [150], Р. М. Гейнц [12], С. В. Шока [138], Е. Кулага, О. Мельниченко [16]	Посилення наглядових рад і ролей	Обов'язкові незалежні директори для значущих АТ, положення про корпоративного секретаря; КРІ для наглядових рад у державних АТ
3	Б. О. Соловійов [132], С. В. Шока [29], Л. Д. Руденко [76], А. Прокопюк [83], Т. Б. Пожоджук [75]	Міноритарний захист, squeeze-out / sell-out, відповідальність	Уточнення процедур і судового оскарження squeeze-out; тест «справедливої ціни», закріплення автономії норм корпоративної відповідальності
4	А. В. Сливінська [134], М. Григорчук [153], І. Коваленко, В. Поєдинок [154], М. М. Миколайчук та ін. [119]	Досудове врегулювання й медіація	Обов'язковий pre-trial медіаскринінг, реєстр медіаторів для корпоративних спорів, standard clause у статутах і корпоративних договорах
5	Ю. М. Жорнокуй та ін. [155], Ю. Е. Дуднева, О. О. Артем'єв [156]	Комплаєнс як інституція	Політики доброчесності, канали повідомлень, конфлікт інтересів, роль комплаєнс-офіцера, щорічні комплаєнс-аудити
6	Ю. Л. Якименко [157], Н. Жидовська, Л. Петришин [158], В. Ф. Піхоцький та ін. [159]	Аудит і держфінконтроль	Ризикоорієнтований державний аудит державних АТ; незалежні зовнішні аудити, відкриті аудиторські висновки
7	В. Колодуб [64]; [72]; [103], О. Бобровська (O. Bobrovska) та ін. [121]	Цифровізація та аналітика	Е-збори й дистанційне голосування, єдиний дата-хаб корпоративних подій, аналітика / AI для виявлення ризиків
8	В. В. Колодуб [70], Н. С. Орлова, Т. Попова [104]	Держвласність і ППП	Оновлена політика власності: матриця цілей і очікувань, стандарти ППП у держкорпораціях, розмежування ролей власник або регулятор

Продовження Таблиці 3.14

9	Н. С. Орлова та ін. [80]; [105], Л. Карпенко (L. Karpenko), Н. Пироженко (N. Pirozhenko) та ін. [107]	ESG / стейкхолдери	Політика соціальних інвестицій, ESG-звітність, управління репутаційними ризиками
10	К. І. Ровинська, В. В. Колодуб [102], В. Марущак [74]; [77]; [115], М. Миколайчук (M. Mykolaichuk) [116] – [118], М. Криштович (M. Kryshchanovych) та ін. [106], Ю. Норчук (Y. Norchuk) та ін. [108]	Стратегування і спецрежими	SEA для корпоративних реформ; «воєнні / післявоєнні» дерогації з sunset-клаузами, методика оцінки впливу reregulation

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури

Аналіз даних, наведених у табл. 3.14, свідчить, що науковці погоджуються з необхідністю комплексного забезпечення інституційно-правового механізму, де кожен його компонент має виконувати чітко визначену функцію. Зокрема, одні автори акцентують на вдосконаленні законодавчих основ корпоративних відносин, інші – на посиленні державних функцій контролю та нагляду, треті – на впровадженні сучасних інструментів, таких як медіація, комплаєнс-менеджмент чи цифрові платформи корпоративного управління. Ми вважаємо, що фінансовий контроль є інструментом захисту прав акціонерів і держави як власника, а не засобом прямого управлінського впливу на бізнес-процеси. Його завданням є забезпечення прозорості використання публічних ресурсів, запобігання корупційним ризикам та виявлення неефективних управлінських практик у підприємствах з державною участю. Державний аудит, передбачений Законом України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [148], проводиться органами Рахункової палати, Державної аудиторської служби та НКЦПФР у межах їхніх повноважень і спрямований виключно на дотримання законності, ефективності та результативності використання активів держави. Водночас, враховуючи євроінтеграційний курс

України, дослідження наголошують на адаптації міжнародних стандартів корпоративного управління, що передбачає гармонізацію з правом ЄС і врахування кращих практик корпоративного сектору розвинених країн.

Систематизація та опрацювання наукової літератури дала змогу не лише окреслити основні проблеми корпоративного сектору, але й визначити практичні інструменти їхнього подолання. Зокрема, до таких інструментів належать:

- гармонізація українського законодавства з директивами ЄС (2007/36/ЄС [50], 2017/1132/EU [57]), що зменшує правові колізії;
- посилення інституційної спроможності органів нагляду (НКЦПФР, АМКУ, НАЗК) шляхом підвищення їхніх ресурсів та розширення компетенцій;
- розвиток корпоративного комплаєнсу та внутрішнього аудиту у приватних компаніях;
- впровадження досудових механізмів врегулювання спорів (медіація, арбітраж);
- цифровізація процедур корпоративного управління (електронні збори акціонерів, онлайн-доступ до реєстрів).

Реалізація цих інструментів формує підґрунтя для практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного адміністрування у сфері корпоративних прав, орієнтованих як на державний, так і на приватний сектори.

Ефективність моделі публічного адміністрування прямо залежить від чіткого розподілу повноважень між інституціями, що забезпечують захист корпоративних прав. В Україні формується багаторівнева система, яка охоплює органи державної влади, незалежні регулятори, судові структури та антикорупційні інституції.

Інституційно-правовий механізм публічного адміністрування корпоративних прав функціонує ефективно лише тоді, коли чітко визначено ролі та відповідальність його учасників. Виконавці (міністерства, регулятори, контролюючі органи) забезпечують практичну реалізацію політики; відповідальні структури (Кабінет Міністрів, Верховна Рада) несуть політичну та юридичну відповідальність за ухвалені рішення; консультативні органи

(експертні ради, бізнес-асоціації, наукові центри) надають методичну та аналітичну підтримку; поінформовані сторони (громадськість, інвестори, ЗМІ) здійснюють контроль і моніторинг. На нашу думку така чітка диференціація повноважень мінімізує дублювання функцій, усуває прогалини в регулюванні та формує прозору систему публічного адміністрування, орієнтовану на захист прав усіх учасників корпоративних відносин.

Розподіл повноважень (Рис. 3.6) відображає законодавчо визначену структуру інституцій, які беруть участь у захисті корпоративних прав. Такий розподіл базується на положеннях профільних законів України («Про акціонерні товариства» [10], «Про захист економічної конкуренції» [141], Закон України «Про запобігання корупції» [143], «Про центральні органи виконавчої влади» [160] тощо.



Рис. 3.6 Ідентифікація та розподіл повноважень основних інституцій у сфері захисту корпоративних прав

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури [32]; [134]; [155]

Відтак, інституційно-правова модель не обмежується лише нормами законодавства. Її ефективність визначається наявністю інструментів, що забезпечують практичну реалізацію встановлених цілей. До таких інструментів у сфері захисту корпоративних прав належать: державні та галузеві реєстри (для забезпечення прозорості власності та угод), корпоративний аудит (для внутрішнього контролю), альтернативні способи врегулювання спорів (арбітраж), системи корпоративного комплаєнсу (для зниження ризиків порушень) та інноваційні механізми фінансового контролю (цифрові системи моніторингу). Ми вважаємо, що комплексне використання наведених інструментів доповнює нормативну базу і формує практичні передумови для реального захисту корпоративних прав.

Для ефективного функціонування моделі публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав важливе комплексне поєднання нормативно-правових, інституційних та організаційних елементів. Таблиця 3.15 систематизує ключові складники інституційно-правового механізму, що забезпечують реалізацію корпоративних прав в Україні. У ній відображено основні суб'єкти та джерела регулювання, їхні функції й значення, а також інструменти та процедури, за допомогою яких відбувається захист та реалізація прав учасників корпоративних відносин. Така структура дозволяє комплексно оцінити роль кожного елемента в системі публічного адміністрування та забезпечує наочне розуміння взаємодії між державними органами, судовою та правоохоронною системою, місцевим самоврядуванням, громадськими інституціями та інструментами корпоративного управління.

Таблиця 3.15

Елементи інституційно-правових механізмів реалізації моделі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні

Елемент	Суб'єкти / Джерела	Функції та значення	Інструменти та процедури
Нормативно-правова база	Конституція України, ЦКУ, ГКУ, Закони «Про АТ», «Про господарські товариства», «Про ринок капіталу», процесуальні кодекси, підзаконні акти	встановлює правові гарантії корпоративних прав; визначає порядок їх реалізації та захисту	законодавчі та регуляторні норми, корпоративні стандарти

Продовження Таблиці 3.15

Державні органи (центральні)	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Мін'юст, НКЦПФР, АМКУ, Фонд держмайна	формування політики, регулювання корпоративних відносин, контроль і нагляд, управління держпакетами акцій	законотворчість, державна реєстрація, антимонопольний контроль, ліцензування, санкції
Судова система	Господарські суди, Верховний Суд, адміністративні та цивільні суди	розгляд корпоративних спорів, відновлення порушених прав	судові рішення, забезпечення позову, виконання судових рішень
Правоохоронні органи	НАБУ, прокуратура, Нацполіція, СБУ	протидія корпоративному шахрайству, рейдерству, корупційним ризикам	кримінальні провадження, антирейдерські заходи, захист власності
Органи місцевого самоврядування	Місцеві ради, виконкоми	захист корпоративних прав у сфері комунальної власності	рішення рад, контроль за підприємствами громади
Громадські та міжнародні інституції	Саморегулівні організації, профільні асоціації, НГО, міжнародні організації (ОЕСР, ЄС)	моніторинг, просування стандартів корпоративного управління, захист прав міноритаріїв	етичні кодекси, корпоративні стандарти, рекомендації, моніторингові звіти
Інструменти корпоративного управління	Загальні збори акціонерів, наглядові ради, аудит, корпоративні договори	реалізація прав учасників корпоративних відносин, запобігання конфліктам	внутрішній контроль, прозора звітність, угоди між акціонерами
Корпоративна відповідальність	Органи управління підприємства, учасники корпоративних відносин (OECD, G20)	Забезпечує належну поведінку органів товариства та учасників; формує довіру інвесторів; запобігає конфліктам та зловживанням правами	Норми корпоративного права, механізми правового захисту, спеціальні процедури притягнення до відповідальності

Джерело: власна розробка автора

Відтак, аналіз даних, поданих у таблиці 3.15, надає нам можливість всебічно оцінити інституційно-правовий механізм реалізації моделі публічного

адміністрування у сфері захисту корпоративних прав в Україні та окреслити напрями підвищення його ефективності.

Передусім варто звернути увагу на сутність комплексності механізму. Відповідно структури таблиці, система захисту корпоративних прав не зводиться до одного-двох елементів, а формується завдяки взаємодії різних рівнів і ланок. Маємо на увазі, що йдеться про державні органи, судову та правоохоронну систему, органи місцевого самоврядування, громадські та міжнародні інституції. При цьому доповнюють їх інструменти корпоративного управління та корпоративної відповідальності, що разом утворює цілісну архітектуру правового регулювання.

Наступним важливим компонентом є судові та позасудові механізми. Суть полягає в тому, що їх наявність забезпечує не лише можливість відновлення порушених прав, а й створює превентивний бар'єр проти шахрайства та рейдерських практик. Таким чином, поєднання судових процедур із діяльністю правоохоронних органів демонструє ефективність комбінованого підходу до захисту корпоративних прав.

Також значущими є адміністративні та антирейдерські інструменти. Варто зазначити, що центральні органи державної влади разом з органами місцевого самоврядування виступають регуляторами корпоративних відносин, здійснюють контроль за діяльністю підприємств і впроваджують заходи, спрямовані на запобігання незаконному втручанням у сферу корпоративних прав.

Окремо варто відзначити роль внутрішньокорпоративних механізмів. До них належать загальні збори акціонерів, наглядові ради, система аудиту та корпоративні договори. На нашу думку саме вони забезпечують практичну реалізацію прав учасників корпоративних відносин, сприяють прозорості процесів управління і знижують ризики виникнення конфліктних ситуацій усередині компаній.

Проведене дослідження показало, що важливою складовою є і громадський та міжнародний контроль. Досліджено, що саморегулятивні організації, професійні асоціації та міжнародні інституції не лише задають

орієнтири корпоративного врядування, а й сприяють поширенню стандартів належної практики. При цьому їхня діяльність формує додатковий рівень прозорості, посилює моніторинг і, що особливо важливо, підвищує довіру інвесторів до українського корпоративного середовища.

На нашу думку у центрі ж стійкості корпоративних відносин має стояти корпоративна відповідальність, тому що інституціоналізація відповідальності органів управління і учасників не є лише декларацією, а це практичний механізм запобігання зловживанням, зниження конфліктів і зміцнення інвестиційної привабливості. Важливим є те, що у міжнародних підходах (зокрема в принципах OECD [28] і рекомендаціях G20 [18]) корпоративна відповідальність розглядається як ключовий елемент належного врядування, а для України її імплементація у законодавство й практику означає підвищену довіру з боку інвесторів та стабільніший корпоративний ринок.

Водночас проведений аналіз засвідчує, що механізм потребує подальшого вдосконалення. Ми вважаємо, що серед ключових напрямів можна виокремити: усунення прогалин чинного законодавства та практики його застосування, підвищення дієвості судового захисту корпоративних прав, посилення протидії рейдерству й корпоративним конфліктам, гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, а також активне впровадження цифрових технологій (електронна реєстрація, е-суд, блокчейн-рішення), що здатні зробити процедури прозорішими й оперативнішими.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, відображені в таблиці 3, можна виявити низку проблемних зон, що потребують швидкого реагування. Серед них на нашу думку прогалини у законодавстві та практиці його застосування, недостатня ефективність судового захисту, ризики рейдерства, неповна гармонізація з європейськими стандартами, а також низький рівень цифровізації процедур. Саме тому пріоритетними напрямками реформ мають стати оновлення нормативної бази, посилення інституційної спроможності судів і регуляторів, розвиток систем комплаєнсу та активне впровадження цифрових рішень

(електронна реєстрація, е-суд, інтегровані реєстри, blockchain-технології), що здатні забезпечити прозорість та оперативність процедур.

Власне, ми вважаємо, що саме такий формат регулювання узгоджується з міжнародними стандартами корпоративного врядування, де корпоративна відповідальність розглядається не як другорядний, а як ключовий чинник стабільності корпоративних відносин і важливе джерело довіри інвесторів.

Одночасне застосування загальних цивільноправових конструкцій і спеціальних корпоративних норм розмиває межі відповідальності та суперечить принципам корпоративного права. Таким чином, для повоєнної модернізації необхідно законодавчо закріпити автономний режим корпоративної відповідальності (у профільних законах і процесуальних правилах), із чітким розмежуванням складу правопорушень і способів захисту саме в корпоративних спорах [83, с. 76].

Аналіз наукової літератури показав, що одним з основних інституційних інструментів, що впливають на баланс корпоративних прав, є механізм «squeeze-out», який дає змогу мажоритарному акціонеру викуповувати акції міноритарних власників із метою отримання повного контролю над компанією. Хоча процедура насамперед задовольняє приватний інтерес власника контрольного пакета, її нормативне закріплення зумовлене також публічними цілями: підвищенням ефективності корпоративного управління та інвестиційної привабливості [76, с. 166]. Крім того, попри визнану важливість процедури «squeeze-out» для ефективного управління акціонерними товариствами, її запровадження в Україні має низку конституційно-правових обмежень, адже чинна Конституція передбачає вилучення права власності лише з мотивів суспільної необхідності, тоді як «squeeze-out» спрямований передусім на досягнення економічних інтересів. У науковій літературі трапляються дискусійні пропозиції щодо потреби конституційного закріплення принципів корпоративного управління. Однак у сучасних умовах більш доцільним є удосконалення галузевого законодавства та його гармонізація з міжнародними стандартами.

Таким чином, інституціоналізація механізму «squeeze-out» у вітчизняному правовому полі потребує не лише законодавчого вдосконалення, але й конституційної адаптації, що дасть змогу гармонізувати національне корпоративне право з *acquis communautaire* та забезпечити баланс інтересів усіх акціонерів. Це перетворить процедуру не лише на інструмент контролю для мажоритаріїв, а й на додаткову гарантію захисту прав міноритарних акціонерів [75, с. 460].

Для систематизації цих елементів сформовано каталог інструментів, де кожен із них розглядається за критеріями: мета застосування, орган-виконавець, практичний приклад, очікуваний ефект і можливі напрями вдосконалення. Такий підхід дає змогу побудувати своєрідну «інструментальну карту» реалізації моделі публічного адміністрування, що забезпечує як нормативну, так і практичну узгодженість усієї системи.

Таблиця 3.16

Інструменти та процедури для реалізації моделі публічного адміністрування захисту корпоративних прав в Україні

Інструмент	Мета	Орган-виконавець	Приклад використання	Очікуваний ефект	Можливість удосконалення
Державний реєстр юросіб	Прозорість власності	Мін'юст	Онлайн-доступ до даних	Зменшення шахрайства	API-доступ для інтеграцій
Єдиний реєстр акціонерів	Захист прав акціонерів	НКЦПФР	Верифікація прав власності	Зменшення конфліктів	Блокчейн-технології
Система корпоративного аудиту	Контроль за діяльністю компаній	Аудиторські фірми	Щорічний аудит	Зниження фінансових ризиків	Обов'язковий ESG-аудит
Механізм ADR (Alternative Dispute Resolution)	Швидке врегулювання спорів	Торгово-промислова палата	Медіація між компаніями	Зменшення судових витрат	Цифрові платформи ADR
Система корпоративного комплаєнсу	Запобігання порушенням	Корпоративний сектор	Кодекс етики	Підвищення довіри інвесторів	Автоматизований моніторинг транзакцій

Джерело: розроблено автором на основі опрацьованої літератури [16];

[29]; [150]

Аналіз інструментів підтвердив, що в Україні вже сформовано базову інфраструктуру захисту корпоративних прав, до якої належать реєстри, корпоративний аудит, ADR-процедури та комплаєнс-системи. Водночас їхня ефективність обмежена через:

- недостатню інтегрованість між окремими інструментами (відсутність єдиної цифрової екосистеми даних);
- низький рівень цифровізації (переважно паперові та фрагментарні електронні формати);
- недостатнє впровадження інноваційних технологій, зокрема блокчейну, автоматизованого моніторингу транзакцій та цифрових ADR-платформ.

У цьому напрямі основне завдання – модернізувати чинні інструменти, використовуючи міжнародні практики та технологічні інновації. Зокрема, застосування блокчейну в реєстрах акціонерів здатне гарантувати їхню прозорість і незмінність; ESG-аудит – підвищити інвестиційну привабливість компаній; а цифрові ADR-платформи – значно знизити навантаження на судову систему.

Таким чином, представлена система інструментів не лише окреслює наявні практики, але й визначає вектор подальшої трансформації інституційно-правового механізму публічного адміністрування корпоративної сфери – у напрямі цифровізації, прозорості та інтеграції з європейськими стандартами.

Успішна реалізація будь-якої інституційної моделі у сфері публічного адміністрування корпоративних прав неможлива без чіткого механізму координації, моніторингу та оцінки результатів, що ґрунтується на принципах good governance, прозорості та підзвітності. Відсутність узгодженого алгоритму призводить до фрагментарності рішень, дублювання функцій різними органами та втрати довіри до системи.

Зважаючи на це запропонована дорожня карта відображає поетапний процес, який поєднує підготовку, нормативне забезпечення, інституційну інтеграцію, пілотування, масштабування та постійний моніторинг. Вона орієнтована не лише на відстеження прогресу, але й на своєчасне коригування

механізму через систему КРІ, що відповідає кращим європейським практикам управління (рис. 3.7).

Таким чином, запропоновані етапи дорожньої карти мають системний характер, оскільки:

- забезпечують послідовність та логічність упровадження механізму;
- передбачають гнучку адаптацію через моніторинг КРІ та проміжні оцінки;
- інтегрують міжнародні стандарти (директиви ЄС, практики OECD) в національну правову систему;
- формують основу для сталого розвитку корпоративного середовища, що підвищує конкурентоспроможність України на європейському ринку.



Рис. 3.7 Дорожня карта інституційно-правових механізмів: реалізація та оцінка ефективності моделі публічного адміністрування корпоративних прав

Джерело: власна розробка автора

Отже, на відміну від традиційного нормативного підходу, дорожня карта є не статичним, а динамічним механізмом, який дає змогу своєчасно реагувати на зміни правового, економічного та міжнародного середовища.

На основі дослідження ми дійшли висновку, що ефективна реалізація моделі публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав в Україні потребує комплексного інституційно-правового механізму, що поєднує нормативну базу, інститути публічної влади та практичні інструменти корпоративного врядування. Аналіз чинного законодавства виявив низку проблем: неповну гармонізацію з *acquis* ЄС, слабкий захист міноритарних акціонерів, низький рівень цифровізації процесів, фрагментарність комплаєнс-політик і недоліки антимонопольної практики.

Систематизація наукових підходів та міжнародного досвіду засвідчила, що пріоритетними напрямками вдосконалення є: нормативно-правова уніфікація та адаптація законодавства до європейських стандартів; підвищення інституційної спроможності державних і незалежних органів регулювання; посилення корпоративної відповідальності та внутрішнього контролю (комплаєнс, аудит, корпоративна етика); розвиток альтернативних інструментів урегулювання спорів (медіація, ADR-платформи); цифровізація корпоративних процесів із застосуванням інноваційних технологій (блокчейн, AI-аналітика, е-збори); інституційне закріплення ролі наглядових рад, незалежних директорів і корпоративного секретаря; інтеграція ESG-принципів і соціальної відповідальності бізнесу в практику корпоративного врядування.

Реалізація цих заходів у поєднанні з чіткою системою координації, моніторингу та оцінки ефективності сприятиме формуванню дієвої моделі публічного адміністрування захисту корпоративних прав, підвищенню інвестиційної привабливості України, забезпеченню довіри акціонерів і партнерів та інтеграції національного корпоративного права до європейського правового простору.

Висновки до розділу 3

Сучасні трансформаційні процеси в економіці та посилення інтеграційних прагнень України зумовлюють необхідність вивчення міжнародних стандартів корпоративного управління та їх адаптації до національної практики публічного адміністрування. Забезпечення належного рівня охорони корпоративних прав, особливо під час зростання ролі держави як власника значних корпоративних активів, потребує системних рішень, що базуються на перевірених зарубіжних моделях.

У третьому розділі ми виявили, що в сучасній науковій літературі проблему охорони корпоративних прав розглядають із різних ракурсів – від теоретико-правових засад і практики корпоративного управління до аналізу зарубіжного досвіду та міжнародних стандартів. Проведений аналіз міжнародних стандартів в сфері захисту корпоративних прав свідчить, що їх інтеграція у вітчизняну правову систему забезпечить уніфікацію правил корпоративного управління з європейськими та світовими практиками, сприятиме посиленню інституційної спроможності регуляторів та формуванню інвестиційно привабливого середовища.

Міжнародний досвід свідчить, що дієвість захисту корпоративних прав значною мірою залежить від архітектури інституційної системи, яка визначає баланс між регулюванням, судовим захистом і ринковими механізмами контролю. У різних країнах виробилися специфічні моделі публічного адміністрування, що враховують правові традиції, рівень розвитку ринку капіталу та економічні умови. Їх дослідження допомагає ідентифікувати сильні сторони та потенційні ризики, що є необхідним для формування ефективної стратегії вдосконалення вітчизняного інституційного середовища.

Порівняльний аналіз продемонстрував, що ефективність інституційних моделей у сфері захисту корпоративних прав визначається балансом між правозастосуванням, ринковими механізмами дисципліни та державним

наглядом. Водночас ризики надмірної зарегульованості, інтервенціонізму або високих витрат комплаєнсу можуть знижувати дієвість таких моделей.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що Україна має потужні передумови для імплементації міжнародних стандартів корпоративного управління завдяки інтеграції в європейський простір та підтримці міжнародних інституцій. Водночас є й слабкі сторони, зокрема недостатня незалежність судів і низька інституційна спроможність регуляторів, залишаються критичними бар'єрами. Тому стратегічним завданням для України є посилення сильних сторін через інституційне зміцнення та цифровізацію, мінімізація слабких сторін через підвищення прозорості та незалежності судової системи, а також використання зовнішніх можливостей при одночасному управлінні ризиками загроз. Це дасть змогу створити збалансовану модель захисту корпоративних прав, що відповідатиме міжнародним стандартам та сприятиме інтеграції України в глобальний економічний простір.

Адаптація міжнародних стандартів і зарубіжного досвіду з урахуванням національних реалій та євроінтеграційних пріоритетів є ключем до формування сучасної моделі корпоративних відносин, що поєднає баланс інтересів держави, бізнесу та суспільства.

В умовах воєнних дій для економіки України особливої ваги набуває проблема забезпечення ефективного публічного адміністрування у сфері корпоративних прав. Саме в повоєнних умовах важливим завданням держави стає побудова моделі публічного адміністрування, яка би поєднувала прозорість і гнучкість регулювання, захист прав акціонерів і кредиторів, гармонізацію з європейськими стандартами корпоративного управління та водночас урахувала внутрішні виклики національної економіки.

На основі дослідження ми дійшли висновку, що ефективна реалізація моделі публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав в Україні потребує комплексного інституційно-правового механізму, що поєднує нормативну базу, інститути публічної влади та практичні інструменти корпоративного врядування. Аналіз чинного законодавства виявив низку

проблем: неповну гармонізацію з *acquis* ЄС, слабкий захист міноритарних акціонерів, низький рівень цифровізації процесів, фрагментарність комплаєнс-політик і недоліки антимонопольної практики.

Формування ефективної системи публічного адміністрування у сфері захисту корпоративних прав неможливе без чітко вибудованого інституційно-правового механізму, що поєднує нормативно-правову базу, організаційні інститути та практичні інструменти впровадження.

Систематизація наукових підходів та міжнародного досвіду засвідчила, що пріоритетними напрямками вдосконалення є: нормативно-правова уніфікація та адаптація законодавства до європейських стандартів; підвищення інституційної спроможності державних і незалежних органів регулювання; посилення корпоративної відповідальності та внутрішнього контролю (комплаєнс, аудит, корпоративна етика); розвиток альтернативних інструментів урегулювання спорів (медіація, ADR-платформи); цифровізація корпоративних процесів із застосуванням інноваційних технологій (блокчейн, AI-аналітика, е-збори); інституційне закріплення ролі наглядових рад, незалежних директорів і корпоративного секретаря; інтеграція ESG-принципів і соціальної відповідальності бізнесу в практику корпоративного врядування.

Реалізація цих заходів у поєднанні з чіткою системою координації, моніторингу та оцінки ефективності сприятиме формуванню дієвої моделі публічного адміністрування захисту корпоративних прав, підвищенню інвестиційної привабливості України, забезпеченню довіри акціонерів і партнерів та інтеграції національного корпоративного права до європейського правового простору.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Харун О. А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 409–415. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/74.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
2. Григорчук М. В. Міжнародний і європейський досвід із застосування медіації як одного з інструментів вирішення корпоративних спорів. *Legal Bulletin*. 2020. С. 58–65. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/286/232> (дата звернення: 21.08.2025).
3. Corporate Governance Factbook 2023. Paris: OECD. Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook-2023_6d912314-en.html (date of access: 21.08.2025).
4. Report implementation of SRD2 provisions on proxy advisors and the investment chain. ESMA. 2023. URL: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-07/ESMA32-380-267_Report_on_SRD2.pdf (date of access: 21.08.2025).
5. Annual report on administrative and criminal sanctions under the Market Abuse Regulation. ESMA. 2020. URL: <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-publishes-its-2020-annual-report-eu-market-abuse-sanctions> (date of access: 21.08.2025).
6. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 21.08.2025).
7. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 13. Ст. 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 21.08.2025).

8. Дорошенко Л. Корпоративні договори в національному праві та в праві країн англо-американської правової системи. *Господарське право і процес*. 2019. № 11. С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.14>.
9. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ (дата оновлення: 23.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 21.08.2025).
10. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 21.08.2025).
11. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 21.08.2025).
12. Гейнц Р. М. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: новели правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 12. С. 88–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/17>.
13. Ровинська К. І., Лиховідова І. Е. Розвиток державних гарантій корпоративного управління в умовах функціонування ринку віртуальних активів в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2376> (дата звернення: 21.08.2025).
14. Миколайчук М. М., Марущак В. П., Піроженко Н. В. Інститут досудового врегулювання корпоративних спорів як складова моделі корпоративного управління: світовий огляд. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 10(24). С. 161–176. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-161-176](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-161-176).
15. OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf (date of access: 21.08.2025).

16. Кулага Е., Мельниченко О. Проблеми правового статусу наглядової ради державного акціонерного товариства. *Юридичні науки*. 2020. № 4(115). С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2020/5.115-8>.
17. Щока С. В. Роль та значущість наглядової ради в акціонерних товариствах на основі міжнародних стандартів корпоративного управління. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. С. 267–270. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.47>.
18. OECD, Review of the G20/OECD Principles of Corporate Governance. 2024. URL: <https://boletininternacionalcnmv.es/en/others/strategic-lines-en-others/review-of-the-g20-oecd-principles-of-corporate-governance-international-bulletin-march-2024/> (date of access: 21.08.2025).
19. Про здійснення певних прав акціонерів у публічних акціонерних товариствах : Директива 2007/36/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 11.07.2007 р. Європейський Союз. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/shareholder-rights-directive.html> (дата звернення: 22.08.2025).
20. IOSCO Objectives and Principles of Securities Regulation and the IOSCO Assessment Methodology. International Organization of Securities Commissions (IOSCO). URL: https://www.iosco.org/v2/about/?cmtid=19&subSection1=principles&subsection=display_committee&utm (дата звернення: 22.08.2025).
21. Crown copyright. Get information about a company. Gov.UK. URL: <https://www.gov.uk/get-information-about-a-company> (date of access: 21.08.2025).
22. Crown copyright. People with significant control (PSCs). Gov.UK. URL: <https://www.gov.uk/guidance/people-with-significant-control-pscs> (date of access: 21.08.2025).
23. Financial Crimes Enforcement Network. Beneficial Ownership Information. URL: <https://www.fincen.gov/boi> (date of access: 21.08.2025).
24. Anti-money-laundering directive: the provision whereby the information on the beneficial ownership of companies incorporated within the territory of the Member States is accessible in all cases to any member of the general public is invalid.

URL: <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2022-11/cp220188en.pdf> (date of access: 21.08.2025).

25. Changes in Beneficial Ownership rules under the new EU Anti-Money Laundering Regulation (EU) 2024/1624. URL: <https://www.hoganlovells.com/en/publications/changes-in-beneficial-ownership-rules-under-the-new-eu-antimoney-laundering-regulation-eu-20241624> (date of access: 21.08.2025).

26. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення регулювання кінцевої бенефіціарної власності та структури власності юридичних осіб : Закон України від 06.09.2022 р. № 2571-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2571-20#Text> (дата звернення 01.09.2025).

27. Редька Р. Показати себе: нові правила розкриття бенефіціарів діють з початку 2023 року. URL: <https://mind.ua/openmind/20252447-pokazati-sebe-novi-pravila-rozkrittya-beneficiariv-diyut-z-pochatku-2023-roku> (дата звернення: 01.09.2025).

28. OECD, Principles of Corporate Governance. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principlescorporate-governance.htm> (date of access: 21.08.2025).

29. Щока С. В. Права акціонерів в Україні: деякі механізми захисту та корпоративні відносини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 2(85). С. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.9>.

30. Бобровська О., Фролов П. Розвиток корпоративного сектору економіки: стан і напрями розвитку в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6(8). С. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520114>.

31. Romashchenko I., Bitė V. The electronic participation in corporate bodies in Lithuania from a comparative perspective. *The Utrecht Journal of International and European Law*. 2024. Vol. 39, No. 1. P. 1–16. DOI: 10.5334/ujiel.615.

32. Колодуб В. В. *Форми публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2023. № 29. С. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289082>.

33. Division of Enforcement 2025. U. S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/about/divisions-offices/division-enforcement> (date of access: 21.08.2025).

34. Search Filings 2025. U. S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/search-filings> (date of access: 21.08.2025).

35. Enforcement and Litigation. U. S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/enforcement-litigation> (date of access: 21.08.2025).

36. The Delaware Court of Chancery: History and Purpose 2024. Incserv. URL: <https://incserv.com/blog/delaware-court-of-chancery-history-and-purpose/> (date of access: 21.08.2025).

37. UK Corporate Governance Code 2024. Financial Reporting Council. URL: <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/> (date of access: 21.08.2025).

38. Corporate Governance Code Guidance 2024. Financial Reporting Council. URL: <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/corporate-governance-code-guidance/> (date of access: 21.08.2025).

39. People with significant control (PSC) snapshot. Companies House. URL: https://download.companieshouse.gov.uk/en_pscdata.html (date of access: 21.08.2025).

40. Supervisory Authority Governance – General requirements, 2024. BaFin. Federal Financial. URL: https://www.bafin.de/EN/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/Governance/AllgemeineAnforderungen/allgemeine_anforderungen_artikel_en.html (date of access: 21.08.2025).

41. Governance - Key functions. BaFin. Federal Financial. URL: https://www.bafin.de/EN/Aufsicht/VersichererPensionsfonds/Governance/Schluesselfunktionen/schluesselfunktionen_node_en.html (date of access: 21.08.2025).
42. Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen / Diversitätskonzepte. 2024. Lufthansa Group. URL: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung-289f-hgb/arbeitsweise-von-vorstand-und-aufsichtsrat.html> (date of access: 21.08.2025).
43. Code de commerce. Legifrance. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000005634379/ (date of access: 21.08.2025).
44. Agence des participations de l'État. Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. URL: <https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat> (date of access: 21.08.2025).
45. Rechercher des entreprises et obtenir des informations certifiées. Infogreffe. URL: <https://www.infogreffe.fr/> (date of access: 21.08.2025).
46. Kodeks spółek handlowych. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20000941037/U/D20001037Lj.pdf> (date of access: 21.08.2025).
47. Komisja Nadzoru Finansowego. URL: <https://www.knf.gov.pl> (date of access: 21.08.2025).
48. Wyszukiwarka KRS. URL: <https://wyszukiwarka-krs.ms.gov.pl/> (date of access: 21.08.2025).
49. E-Business Register. URL: <https://ariregister.rik.ee/eng> (date of access: 21.08.2025).
50. Weinberger v. UOP, Inc. URL: <https://law.justia.com/cases/delaware/supreme-court/1983/457-a-2d-701-4.html> (date of access: 21.08.2025).
51. The Takeover Code. URL: <https://www.thetakeoverpanel.org.uk/the-code> (date of access: 21.08.2025).

52. BaFin. Federal Financial. URL: https://www.bafin.de/DE/Startseite/startseite_node.html (date of access: 21.08.2025).
53. ESMA. The European Securities and Markets Authority (ESMA), the EU's financial markets regulator and supervisor, has today published its first consolidated report on sanctions and measures imposed by the National Competent Authorities (NCAs) in Member States in 2023. URL: <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-publishes-first-consolidated-report-sanctions> (date of access: 21.08.2025).
54. OECD, Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. 2015. URL: <https://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2017/07/OECD-2015.pdf> (date of access: 21.08.2025).
55. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 року № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
56. Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 вересня 2008 року № 777. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/285474_609205 (дата звернення: 01.09.2025).
57. Про Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року № 142. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249814277> (дата звернення: 01.09.2025).
58. State Ownership Report, 2021. Ministry of Trade, Industry and Fisheries. URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/state-ownership-report-2021/id2918625/> (date of access: 21.08.2025).
59. Publications. Ministry of Trade, Industry and Fisheries. URL: <https://www.regjeringen.no/en/topics/business-and-industry/state-ownership/statlig-eierskap-publikasjoner/id737457/> (date of access: 21.08.2025).

60. Annual report. Government Shareholding Agency. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. URL: https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/agence-participations-etat/Documents/Rapports-de-l-Etat-actionnaire/2024/REA-24-ENG-web-page.pdf?v=1737556929&utm (date of access: 21.08.2025).

61. OECD, Monitoring the Performance of State-Owned Enterprises. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/monitoring-the-performance-of-state-owned-enterprises_7f0b1554-en.html (date of access: 21.08.2025).

62. Financial and aggregate reporting of Stateowned enterprises (SOE). 2024. URL: https://cfr.worldbank.org/sites/default/files/2024-12/Day%20_9_00_PULSAR-SOE%20Fin%20reporting.pdf (date of access: 21.08.2025).

63. Коваленко І., Поєдинок В. Медіація в корпоративних спорах. *Право України*. 2021. С. 117–127. DOI: 10.33498/loiu-2021-06-117.

64. Колодуб В. В. Розвиток цифрових технологій у публічному адмініструванні корпоративних прав в Україні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (Київ, 18 лютого 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 445 – 447. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf> (дата звернення: 21.08.2025).

65. Колодуб В.В. Виклики публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав в Україні // *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. С. 386-389. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf

66. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління : Закон України від 22 лютого 2024

р. № 3587-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> (дата звернення: 22.08.2025).

67. OECD, The future of corporate governance in capital markets following the COVID-19 crisis. *Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/efb2013c-en> (date of access: 21.08.2025).

68. OECD, Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en> (date of access: 21.08.2025).

69. Gvozdiy V. Corporate governance reform: first steps of implementation. *GO LAW*. 2024. URL: <https://golaw.ua/insights/publication/reforma-korporativnogo-upravlinnya-pershi-kroki-vprovadzhennya/> (date of access: 21.08.2025).

70. Колодуб В. В. Політика державної власності як складова корпоративного управління державних підприємств. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 17 травня 2024 р.). Одеса: Одеська політехніка, 2024. С. 483–485. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf (дата звернення: 21.08.2025).

71. Про маніпулювання ринком : Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 16 квітня 2014 р. № 596/2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/596/oj/eng> (дата звернення: 22.08.2025).

72. Колодуб В. Виклики цифровізації корпоративних прав для системи публічного адміністрування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 227–231. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.227>.

73. Pantazi T. The introduction of mandatory corporate sustainability reporting in the EU and the question of enforcement. *European Business Organization Law Review*. 2024. Vol. 25. P. 509–532. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40804-024-00320-x>.

74. Марущак В. Напрямки державного управління в сфері економіки. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276797>.

75. Пожоджук Т. Б. Роль механізму обов'язкового продажу акцій міноритарними акціонерами на вимогу акціонера – власника домінуючого контрольного пакета акцій (SQUEEZE-OUT) у забезпеченні безпеки акціонерних товариств. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 457–461. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/110>.

76. Руденко Л. Д., Бенько А. В. Процедура «SQUEEZE-OUT» в Україні: порівняльно-правовий аналіз та проблематика реалізації. *Порівняльно-аналітичне право*. 2019. № 5. С. 164–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0390/2019.5.39>.

77. Марущак В. Адаптивність державного управління до регулювання економічних процесів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(78). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2782019179076>.

78. Ates L., Knobel A., Lorenzo F., Meinzer M. The transnational legal ordering of beneficial ownership registration. *Transnational Legal Theory*. 27 February 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/20414005.2025.2471184>.

79. Zigo D. CJEU: WM and Sovim SA v. Luxembourg Business Registers (Joined Cases C-37/20 and C-601/20). *Bratislava Law Review*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 227–240. DOI: <https://doi.org/10.46282/blr.2023.7.2.725> (date of access: 26.08.2025).

80. Орлова Н. С., Ладонько Л. С., Філіпова Н. В., Мітал О. Г. Репутація соціально відповідальних корпорацій на світовому фінансовому ринку. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 4(35). P. 144–151. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221855>.

81. Scholz R., Vitols S. Board-level codetermination: a driving force for corporate social responsibility in German companies? *European Journal of Industrial Relations*. 2019. Vol. 25, Iss. 3. P. 233–246. DOI: <https://doi.org/10.1177/0959680119830566>.

82. Cui X. T., Zhang M., Chen J., Cao Z. Directors' fiduciary duties in cross-border listings: a comparative analysis of Mainland China and Hong Kong. *Journal of Law, Psychology, and Communication Studies*. 2025. Vol. 1(1). P. 85–122. DOI: 10.63802/jlpcs.v1.i1.47.
83. Прокопюк А. Поняття та ознаки корпоративної відповідальності. *Господарське право і процес*. 2020. № 9. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.9.14>.
84. Vlasova Y. Reformation processes of corporate law and governance in Ukraine: implementation of European standards and international experience. *Actual Problems of Innovative Economy*. 2025. Vol. 1. P. 19–23. DOI: 10.36887/2524-0455-2025-1-5.
85. Директива (EU) 2017/828 Європейського Парламенту та Ради (Shareholder Rights Directive II). Європейський Союз. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2017/828/oj> (дата звернення: 22.08.2025).
86. Кологойда О. В., Сливінська А. В. Особливості реалізації корпоративних прав в умовах воєнного стану. *Publishing House "Baltija Publishing"*. 2022. С. 1177-1186. DOI: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6366/13402-1>
87. Болдирева В. М. Юрисдикційна форма захисту корпоративних прав за законодавством України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 3. С. 110-114. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.16>
88. Щербина Б. С. Поняття корпоративних прав: особливості здійснення в умовах воєнного стану. *Нове українське право*. 2023. № 3. С. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.3.7>.
89. Aristovnik A., Murko E., Ravšelj D. From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. *Administrative Sciences*. 2022. Vol. 12(1). P. 26. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12010026>.
90. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток*,

удосконалення. 2024. № 10. С. 64-73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>.

91. Їжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 11-30. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1146> (дата звернення: 14.08.2025).

92. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. Освітня аналітика України. 2023. № 2. С. 21-33.

93. Pavchuk I. The administrative and legal status of military administrations in Ukraine depending on the order of their creation. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2024. Vol. 2. P. 91-98. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.2.16>.

94. Шкільняк М., Мельник А., Васіна А., Монастирський Г., Дудкіна О. Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 243-251. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49955> (дата звернення: 14.08.2025).

95. Карсім А. Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*. 2025. № 5(9). С. 1-12. DOI: 10.70651/3041-2498/2025.5.10.

96. Гончарук О. Р. Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2024. № 1(29). С. 6-14. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-6-14](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-6-14).

97. Васильєва В. А., Коструба А. В. Право корпорацій в Україні в контексті наближення до стандартів Європейського Союзу. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 1. С. 181-188. DOI: 10.36695/2219-5521.1.2020.37.

98. Немцінов О. М. Реформи локального рівня адміністративно-територіального устрою країн Центрально-Східної Європи у 1945–1990 рр. *Університетські наукові записки*. 2013. № 4. С. 446-452. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_4_56 (дата звернення: 14.08.2025).

99. Мазурик Н. А. Використання RACI-матриці в системі проектного менеджменту. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті: матеріали 28-го Міжнар. молодіж. форуму, 16-18 квітня 2024 р.* Харків: ХНУРЕ. 2024. Т. 6. С. 848-849. DOI: <https://doi.org/10.30837/IYF.IIS.2024.848>.

100. Rahmad Dwi Putra Suhandal, Devi Pratami. RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT.XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System* Vol. 5(2). 2021. p. 122-133. DOI: 10.25124/ijies.v5i02.134.

101. Васильєва В. А. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні: монографія. Київ: Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 250 с. URL:

https://repository.ndipp.gov.ua/bitstream/handle/765432198/1018/%3D%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%E3%80%93%E3%80%93%E3%80%93_2023%D1%80.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 14.08.2025).

102. Ровинська К. І., Колодуб В.В. Особливості публічного адміністрування корпоративних прав в умовах правового режиму воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 354-357. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289749>.

103. Колодуб В. В. Сучасні виклики системі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в контексті діджиталізації. *Україна у сучасному міжнародному просторі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 16–17 червня 2023 р.). Одеса: Одеська політехніка, 2023. С. 38–42. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/12346789/13883/1/09_Full_Block_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_17_06_2023_.pdf (дата звернення: 14.08.2025).

104. Орлова Н. С. Попова Т. Концептуальні засади публічно-приватного партнерства в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. №11 (17). С. 133-144. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-133-144](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-133-144).
105. Orlova N. S., Tarasenko D. L., Oliinyk N. I., Kuzmenko S. G., Medvedchuk O. V. Social investment in corporation development strategy in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol 2(33). P. 566-573. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207244>.
106. Kryshchanovych M., Dzanyy R., Topalova E., Tokhtarova I., Pirozhenko N. Challengers to Conceptual Understanding of Sustainable Development Regarding Decentralization of Power and Responsibility in the Conditions of the Postmodern Society. *Postmodern Openings*. 2020. №11(3). P. 257-268. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/11.3/212>.
107. Karpenko L., Pirozhenko N., Omelchenko V., Khromova Y. Social entrepreneurship as an innovative and informational tool of social security. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9(3). P. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.51586/2311-3413.2021.9.3.68.73>.
108. Norchuk Y., Briushkova N., Purtskhvanidze O., Pirozhenko N., Kolesnikova K. Methodological approach to determining the main factors of influence on the public administration system economic development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4(39). P. 186-192. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3480/3301>.
109. Briefing note on the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) and implications for sustainability systems. 2023. URL: https://isealalliance.org/get-involved/resources/briefing-note-eu-corporate-sustainability-due-diligence-directive-csddd-and?gad_source=1&gad_campaignid=19659041993&gbraid=0AAAAApIOm1qW_o fSWy16-XrI5KY71D6dv&gclid=Cj0KCQjw-4XFBhCBARIsAAAdNOKuC8ZjCOY-4LrFR4p-ydIdtDKRwJumLITWPLNjqOe2NXvqFSkvT174aAjtBEALw_wcB (дата звернення: 15.08.2025).

110. Poland approves Whistleblower Protection Act. 2024. URL: <https://knowledge.dlapiper.com/dlapiperknowledge/globalemploymentlatestdevelopments/2024/poland-whistleblower-protection-act.html> (дата звернення: 15.08.2025).

111. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). URL: <https://www.ecgi.global/publications/codes/gesetz-zur-kontrolle-und-transparenz-im-unternehmensbereich-kontrag> (дата звернення: 15.08.2025).

112. Christophe Teichmann et Justin Monsenerpwo. Co-management (Mitbestimmung) in German law. *English Electronic Edition*. 2018. Vol. 4. p. 86-99. DOI: <https://doi.org/10.4000/rdctss.1772>.

113. Klamm A. Corporate Governance – An ethical and sustainable business model. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://holohouse.se/2024/05/17/corporate-governance-a-sustainable-business-model/?gad_source=1&gad_campaignid=21305402286&gbraid=0AAAAA08UNCddF470VteJI9w6tlahV6YJB&gclid=Cj0KCQjw-4XFBhCBARIsAAdNOks7qc2U8KhrSRhifm52gfSX_Urp5fVn6jTc9b1vdbA09Wv-h6zO4nAaAo5jEALw_wcB (дата звернення: 15.08.2025).

114. Марущак В. Теорія стратегій державного управління в сфері національної економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. №3(3). С. 72-84. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-3\(3\)-72-84](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-3(3)-72-84).

115. Mykolaichuk M. Strategic Environmental Assessment of the Territory as a Public Management Instruments for Technological Development. A Case of Ukraine. *Environmental and Climate Technologies*. 2021. Vol. 25(1). P. 188-204. DOI: <https://doi.org/10.2478/rtuect-2021-0013>.

116. Mykolaichuk M., Drozdova T. Support for innovative economic development by the banking sector: challenges for Ukraine // Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Eastern European Conference of Management and Economics, May 29, 2020 – Ljubljana: Ljubljana School of Business, 2020. P. 237-245. URL: https://www.vspv.si/uploads/visoka_sola/datoteke/zbornik_eecme_2020_-_proceeding_of_conference.pdf (дата звернення: 18.08.2025).

117. Mykolaichuk M., Drozdova T. European guidelines for improving the efficiency of the financial services market of Ukraine / EUFIRE 2021: the proceedings of the International Conference Pandemic Challenges for European Finance, Business and Regulation: Iași, 2021 / editors: M. Tofan, A. Roman, I. Bilan. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”, 2021. P. 143-160. URL: http://eufire.uaic.ro/wp-content/uploads/2021/12/EUFIRE_2021.pdf (дата звернення: 19.08.2025).

118. Миколайчук М. М., Марущак В. П., Піроженко Н. В. Інститут досудового врегулювання корпоративних спорів як складова моделі корпоративного управління: світовий огляд. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 10(24). С. 161-176. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-161-176](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-161-176).

119. Бобровська О. Ю., Фролов П. В. Розвиток корпоративного сектору економіки: стан і напрями розвитку в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 6(8). С. 151-163. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520114>.

120. Bobrovska O., Savostenko T., Krushelnytska T., Kakhovska O., Shevchenko L. Integration of the financial market in the EU economic system: The role of artificial intelligence. *Economic Affairs-Quarterly Journal of Economics*. 2023. Vol. 68(1). P. 583-598. DOI: 10.46852/0424-2513.1.2023.27.

121. Бобровська О. Ю. Концептуальні складові формування і реалізації корпоративного способу організації діяльності в економічних і соціальних системах. *Держава та регіони*. 2023. № 1(127). С. 25-34. DOI: 10.32782/1814-1161/2023-1-4.

122. Мораторій на перевірки бізнесу 2025: кого стосуються та як працює, 2025. Factor.academy. URL: <https://factor.academy/blog/moratorij-na-perevirki-biznesu-2025-kogo-stosuyutsya-ta-yak-pracyuye/> (дата звернення: 19.08.2025).

123. В Україні можуть встановити мораторій на проведення перевірок у період воєнного стану, 2022. ЛІГА ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/EN220775> (дата звернення: 19.08.2025).

124. Особливості отримання доступу до Єдиних та Державних реєстрів в умовах воєнного стану, 2022. Національні інформаційні системи. URL: <https://nais.gov.ua/article/osoblivosti-otrimannya-dostupu-do-edinih-ta-derjavnih-reestriv-v-umovah-voennogo-stanu> (дата звернення: 19.08.2025).

125. Державні реєстри в умовах воєнного стану: що і як працює, 2022. LCF. URL: <https://lcf.ua/thought-leadership/bankruptcy-and-restructuring/derzhavni-reyestri-v-umovah-voennogo-stanu-yak-i-shho-pratsyuje/> (дата звернення: 19.08.2025).

126. Перезапуск державних реєстрів: практичний перелік нових можливостей та обмежень при операціях з майновими правами (нерухомість, бізнес тощо), 2022. Sayenko Kharenko. URL: <https://sk.ua/uk/perezapusk-derzhavnikh-reiestriv-prakt/> (дата звернення: 19.08.2025).

127. Реєстрація юридичних осіб в умовах воєнного стану: можливості та проблеми, 2022. ЛІГА ЗАКОН. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210554_restratsiya-yuridichnikh-osb-v-umovakh-voennogo-stanu-mozhливost-ta-problemi (дата звернення: 19.08.2025).

128. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 19.08.2025).

129. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 19.08.2025).

130. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 19.08.2025).

131. Васильєва В. А., Зозуляк О. І., Вінтоняк Н. Д., Сіщук Л. В. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні / Київ: Науково-дослідний

інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 250 с.

132. Соловійов Б. Поняття та правова природа корпоративних правовідносин: позиція доктрини та судової практики. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 2. С. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2020.55>

133. World Investment Report. 2025. URL: <https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report> (дата звернення: 31.08.2025).

134. Сливінська А. В. Поняття, кваліфікувальні ознаки та види корпоративних спорів. *Економіка та право*. 2021. № 2. С. 40-52. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.02.040>.

135. Про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами : Положення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 06.06.2023 р. № 1307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#Text> (дата звернення: 31.08.2025).

136. Офіційний веб-сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 31.08.2025).

137. OECD, Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015. URL: <https://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2017/07/OECD-2015.pdf> (дата звернення: 31.08.2025).

138. Щока С.В. Роль та значущість наглядової ради в акціонерних товариствах на основі міжнародних стандартів корпоративного управління. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. С. 267-270. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.47>

139. Про деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі. Постанова Кабінету

Міністрів України від 10.03.2017 р. №142. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/249814277> (дата звернення: 31.08.2025).

140. Офіційний веб-сайт Міністерства юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/> (дата звернення: 31.08.2025).

141. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2021 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 21.08.2025).

142. Про затвердження Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів : Постанова Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 19.12.2006 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-07> (дата звернення: 21.08.2025).

143. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 21.08.2025).

144. Про затвердження Порядку визначення розміру штрафу, що накладається за порушення законодавства про захист економічної конкуренції : Розпорядження Антимонопольного комітету України від 14.12.2023 № 22-рп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0123-24> (дата звернення: 31.08.2025).

145. Щодо деяких аспектів корпоративного права : Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2017/1132 від 14 червня 2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_014-17#Text (дата звернення: 31.08.2025).

146. Офіційний веб-сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua/> (дата звернення: 31.08.2025).

147. Меморандум про економічну та фінансову політику / Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/memorandum_of_economic_financial_policies-677 (дата звернення: 31.08.2025).

148. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 р. № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 31.08.2025).

149. Уряд визначив порядки формування незалежних наглядових рад на держпідприємствах / Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249471207> (дата звернення: 31.08.2025).

150. Дідух С. В. Удосконалення корпоративного управління як важливий напрям підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств. *Агросвіт*. 2024. № 15. С. 71-79. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.71.

151. Баюра Д. Конвергенція моделей корпоративного управління. *ЕнергоБізнес*. 2022. № 6. URL: <https://e-b.com.ua/konvergenciya-modelei-korporativnogo-upravlinnya-3307> (дата звернення: 31.08.2025).

152. Європеїзація українського корпоративного права: ВС провів міжнародну науково-практичну конференцію, 2025. Верховний суд / Судова влада України. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1820382> (дата звернення: 31.08.2025).

153. Григорчук М. Міжнародний і європейський досвід із застосування медіації як одного з інструментів вирішення корпоративних спорів. *Legal Bulletin*. 2020. С. 58-65. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/286> (дата звернення: 31.08.2025).

154. Коваленко І., Поєдинок В. Медіація в корпоративних спорах. *Право України*. 2021. С. 117-127. DOI: 10.33498/luuu-2021-06-117.

155. Жорнокуй Ю. М., Сліпченко С. О., Жорнокуй В. Г.. Корпоративні правовідносини : монографія. Харків: ЕКУС. 2021. 248 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/entities/publication/97f0a3eb-abc0-4e54-b15f-97c51ec9c5f2> (дата звернення: 31.08.2025).

156. Дуднева Ю. Е., Артем'єв О. О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 406-413. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413>.

157. Якименко Ю. Л. Аудит як складова системи контролю державних фінансів України. *Економіка і управління*. 2024. №3. С. 151-156. DOI: 10.36919/2312-7872.3.2024.151.

158. Жидовська Н., Петришин, Л. Сучасні підходи до державного фінансового контролю як інструменту забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-13>

159. Піхоцький В. Ф., Рисін В. В., Любенко А. М. Ефективність фінансового контролю та державного аудиту для забезпечення фінансово-економічної стійкості держави. 2019. С. 205-215. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2047/2066> (дата звернення: 31.08.2025).

160. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 31.08.2025).

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного комплексного дисертаційного дослідження за темою «Публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав» сформульовано теоретичні узагальнення, методологічні положення та практичні рекомендації, що дають змогу розкрити сутність, механізми та інструменти публічного адміністрування у зазначеній сфері, а також обґрунтувати напрями їх удосконалення в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Обґрунтовано, що корпоративні права є складною міжгалузевою правовою категорією, яка виникає внаслідок участі особи у юридичній особі та поєднує майнові й немайнові (організаційно-управлінські) повноваження щодо управління, розподілу прибутку та реалізації членського статусу. Встановлено, що їх юридична природа має змішаний характер: за загальним правилом корпоративні права реалізуються у приватноправовій площині, однак у випадках участі держави чи територіальних громад набувають публічно-правового виміру, оскільки пов'язані з реалізацією суспільно значущих цілей – ефективним управлінням публічними активами, забезпеченням прозорості, підзвітності та захистом стратегічних інтересів.

Доведено, що чинні нормативні дефініції корпоративних прав не розкривають повною мірою їх функціональної ролі у системі публічного адміністрування, що зумовлює потребу доктринального уточнення та методологічного розмежування корпоративних і речових прав. У сучасних умовах корпоративні права держави та територіальних громад доцільно розглядати не лише як об'єкт володіння, а як інструмент реалізації публічної політики, що потребує застосування інституційних, контрольних і регуляторних механізмів відповідно до принципів належного врядування.

Установлено, що публічне адміністрування у сфері охорони корпоративних прав є багаторівневою та міждисциплінарною системою реалізації публічного інтересу, яка поєднує нормативно-правові, інституційні,

організаційні та ціннісні компоненти. Доведено, що зміст цієї діяльності не зводиться до контролю чи реагування на порушення, а охоплює регуляторні, координаційні, інформаційно-аналітичні, сервісні та партнерські функції, спрямовані на забезпечення правової визначеності, прозорості корпоративних процесів і балансу публічних та приватних інтересів.

Систематизація теоретико-методологічних підходів дала змогу обґрунтувати доцільність інтегрованої концептуальної моделі публічного адміністрування, здатної адаптуватися до умов цифровізації, воєнного стану та повоєнного відновлення. Доведено, що принципи верховенства права, підзвітності, прозорості, правової визначеності, субсидіарності, інноваційності та справедливості мають виступати практичними критеріями побудови управлінських процедур і оцінювання результативності охорони корпоративних прав.

Доведено, що охорона корпоративних прав в Україні забезпечується цілісною багаторівневою системою суб'єктів публічного адміністрування, яка поєднує інституційний і функціональний виміри. Обґрунтовано доцільність розмежування понять «суб'єкт публічного адміністрування» та «суб'єкти публічної адміністрації», що дає змогу усунути доктринальну невизначеність і точніше визначити компетенції, межі відповідальності та канали взаємодії у сфері охорони корпоративних прав.

Встановлено, що система суб'єктів має ієрархічну та мережеву структуру і включає як типових суб'єктів публічної влади, так і атипових суб'єктів, які здійснюють публічно значущі функції на підставі делегованих повноважень або спеціальної компетенції. Доведено, що в умовах воєнного стану ключового значення набувають міжінституційна координація, розвиток процедурних гарантій проти зловживань та посилення інформаційно-аналітичної складової державної політики. Судова влада при цьому виконує критично важливу гарантійну та відновлювальну функцію у механізмі охорони корпоративних прав.

Обґрунтовано, що адміністративно-правовий механізм охорони корпоративних прав є складною багаторівневою системою, яка інтегрує нормативну, інституційну та процедурну підсистеми. Запропоновано авторське визначення цього механізму як цілісного публічно-управлінського інструменту превентивного, контрольного та гарантійного характеру. Доведено, що чинний механізм характеризується фрагментарністю нормативного регулювання, недостатньою координацією між суб'єктами та обмеженою превентивною спроможністю.

За результатами порівняльного аналізу зарубіжних моделей обґрунтовано доцільність адаптації ризикоорієнтованих підходів до контролю, корпоративного комплаєнсу та систем корпоративного ризик-менеджменту, що створює передумови для формування результатоорієнтованої моделі охорони корпоративних прав в Україні.

Доведено, що інструментарій публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав є інтегрованою системою правових, організаційних, інформаційно-аналітичних і контрольних інструментів. Обґрунтовано ключову роль нормативно-правових та адміністративних актів як базових засобів владного впливу, а також зростаюче значення цифрових інструментів у забезпеченні прозорості та превенції корпоративних зловживань.

Установлено, що система публічного контролю і нагляду у сфері охорони корпоративних прав характеризується фрагментарністю, дублюванням повноважень і недостатньою превентивністю. Обґрунтовано доцільність переходу до ризикоорієнтованої, проактивної моделі контролю з опорою на цифровий моніторинг та міжвідомчу аналітику. Запропоновано методичну модель індексу ефективності публічного контролю, яка дозволяє здійснювати порівняльне оцінювання інституційної спроможності контрольних органів.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що ефективна охорона корпоративних прав ґрунтується на інституційній сталості, спеціалізації судового захисту та чіткому розмежуванні функцій власника і регулятора. Доведено, що для України доцільним є формування власної інституційно-

правової моделі, адаптованої до національних соціально-економічних умов, а не механічне запозичення міжнародних стандартів.

Установлено, що в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення охорона корпоративних прав набуває ознак публічного завдання держави, безпосередньо пов'язаного з економічною безпекою, відновленням інвестиційної довіри та стабільністю корпоративного сектору.

Визначено, що інституційно-правові механізми реалізації моделі публічного адміністрування у сфері охорони корпоративних прав мають багаторівневий характер і поєднують нормативне регулювання, діяльність органів публічної влади, інститути корпоративного управління та судовий захист. Практичну значущість результатів дослідження підтверджено апробацією методичної моделі в діяльності Господарського суду Одеської області, де її положення можуть бути використані для уніфікації процесуальних підходів у корпоративних спорах, підвищення якості мотивування судових рішень і забезпечення більш передбачуваного та ефективного захисту корпоративних прав.

Таким чином, поставлену в дисертаційному дослідженні мету досягнуто, а сформульовані наукові положення та практичні рекомендації підтверджують цілісність і логічну узгодженість об'єкта, предмета та результатів дослідження.

Додаток А

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Колодуб В.В. Форми публічного адміністрування охорони корпоративних прав в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2023. № 29. С. 47–57. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289082>.

2. Ровинська К.І., Колодуб В.В. Особливості публічного адміністрування корпоративних прав в умовах правового режиму воєнного стану. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2023. № 29. С. 354–357. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289749>.

3. Колодуб В. Виклики цифровізації корпоративних прав для системи публічного адміністрування. Інвестиції: практика та досвід. 2024. Держ. упр., № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.227>.

4. Колодуб В. Еволюція доктрини корпоративних прав в контексті публічного управління. Наукові перспективи: журнал. 2025. № 7(61) 2025. № 7(61). С. 149-161. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-149-161](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-149-161).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Колодуб В.В. Сучасні виклики системі публічного адміністрування охорони корпоративних прав в контексті діджиталізації // Україна у сучасному міжнародному просторі: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 16-17 червня 2023 р., Одеська політехніка, 2023. С. 38 – 42.

2. Колодуб В.В. Політика державної власності як складова корпоративного управління державних підприємств // Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та

відновлення України : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф., м. Одеса, 17 травня 2024 р., Одеська політехніка. 2024. С. 483 – 485. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf.

3. Колодуб В.В. Розвиток цифрових технологій у публічному адмініструванні корпоративних прав в Україні // Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 лют. 2025 р. / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. с. 445 – 447. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>.

4. Колодуб В.В. Виклики публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав в Україні // Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса : Одеська політехніка. 2025. С. 386 – 389. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mnpk_17.10.2025.pdf

Додаток Б

Довідки про впровадження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
 Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Довідка

про включення до навчального курсу матеріалу
 на тему: «Публічне адміністрування в сфері охорони
 корпоративних прав» за результатами дисертації
 Колодуба Валерія Валерійовича, яка
 подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Колодуба Валерія Валерійовича на тему: «Публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав» впроваджено у навчальний процес Національного університету «Одеська політехніка» при викладанні дисципліни «Фінансово-економічні засади державного управління та місцевого самоврядування» для здобувачів за спеціальністю 281.

Матеріали дисертації використано при оновленні змісту окремих лекційних занять, зокрема Лекція 1. «Економічні засади державного управління» (у частині розкриття ролі суб'єктів корпоративного сектору в системі публічного управління та впливу публічної політики на реалізацію й охорону корпоративних прав); Лекція 3. «Публічні фінанси як основа фінансово-економічних відносин державного управління та місцевого самоврядування» (у частині висвітлення публічно-управлінських механізмів охорони корпоративних прав через інструменти публічних фінансів, зокрема податкову, бюджетну та інвестиційну політику); Лекція 5. «Сучасні інструменти та технології управління публічними фінансами» (у частині використання результатів дослідження щодо інструментів публічного адміністрування для запобігання порушенням корпоративних прав, посилення прозорості фінансових потоків корпоративних структур).

Зазначені матеріали є актуальними та мають вагоме теоретичне й практичне значення для підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», сприяють формуванню у них цілісного розуміння взаємозв'язку між публічним адмініструванням, публічними фінансами та охороною корпоративних прав, а також розвитку компетентностей щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень в економічній та фінансовій сфері.

Директор Інститут публічної
 служби та управління
 Національного університету
 «Одеська політехніка»,
 доктор політичних наук, професор

«05» грудня 2025 р.

Микола ІЖА
 Особистий підпис Микола Іжа
 Кадрів
 Інститут публічної служби та управління
 Національного університету «Одеська політехніка»
 Директор ІЖА

Довідка
про впровадження результатів дисертації
Колодуба Валерія Валерійовича,
подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
на тему: «Публічне адміністрування в сфері охорони
корпоративних прав»

Результати дисертаційного дослідження Колодуба Валерія Валерійовича на тему «Публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав», зокрема розроблена у дисертаційному дослідженні методична модель інтегрального індексу ефективності функціонування системи публічного контролю у сфері охорони корпоративних прав (табл. 2.3), яка ґрунтується на системному аналізі п'яти ключових показників (кількості своєчасно виявлених порушень, рівня інтеграції інформаційних систем, рівня кваліфікації персоналу контрольних органів, ступеня впровадження ризикоорієнтованого підходу та середнього часу розгляду справ у суді), була предметом обговорення в Господарському суді Одеської області та може бути врахована під час підготовки аналітичних і узагальнювальних матеріалів суду.

Зокрема, показник середнього часу розгляду справ у суді може розглядатися як допоміжний орієнтир для оцінки оперативності судового захисту корпоративних прав і підвищення правової визначеності у корпоративних спорах, а інші показники інтегрального індексу – для формування комплексного бачення ефективності взаємодії суду з органами публічного контролю у справах щодо порушення корпоративних прав.

Заступник голови
Господарського суду
Одеської області

«01» вересня 2025 р.



Сергій ГУТ

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертації
Колодуба Валерія Валерійовича,
подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
на тему: «Публічне адміністрування в сфері охорони
корпоративних прав»

Результати дисертаційного дослідження Колодуба Валерія Валерійовича на тему «Публічне адміністрування в сфері охорони корпоративних прав» розглянуто у Департаменті економіки Одеської обласної державної адміністрації та прийнято до використання як науково-методичну основу для удосконалення аналітичного забезпечення підготовки управлінських рішень у сфері регіонального соціально-економічного розвитку, з урахуванням сучасних викликів інституційної стійкості, прозорості корпоративного управління та мінімізації корпоративних ризиків.

У діяльності Департаменту економіки Одеської обласної державної адміністрації зазначені результати можуть бути застосовані в межах компетенції Департаменту, зокрема щодо суб'єктів господарювання та/або корпоративних прав, стосовно яких Одеська обласна державна адміністрація визначена уповноваженим органом управління (або виконує функції координації/супроводу) на підставі актів Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади чи інших уповноважених суб'єктів, а також у випадках, коли відповідні функції покладені на ОДА (Департамент) у встановленому порядку.

Практична імплементація (використання) результатів дослідження передбачає їх врахування:

- під час підготовки аналітичних матеріалів та довідково-інформаційних записок з питань прозорості корпоративного управління і запобігання корпоративним ризикам на регіональному рівні;

- у процесі розроблення внутрішніх методичних рекомендацій щодо оцінювання ризиків та результативності управлінських заходів (у т.ч. формування індикаторів/КРІ для управлінської аналітики, планування й звітності);

- для організації інформаційного обміну та координаційної взаємодії з Фондом державного майна України, Антимонопольним комітетом України, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами в частині підготовки узгоджених пропозицій, довідок та рекомендацій у корпоративній сфері – з дотриманням розмежування повноважень;

- при використанні даних для аналітичних цілей на основі відкритих даних та/або шляхом отримання відомостей з державних реєстрів у порядку, встановленому законодавством, із забезпеченням вимог щодо захисту інформації та персональних даних.

Відтак, результати дисертаційного дослідження Колодуба В.В. мають прикладний потенціал і можуть бути використані Одеською обласною державною (військовою) адміністрацією як сучасний науково-методичний інструментарій для підвищення якості управлінської аналітики, обґрунтованості управлінських рішень і розвитку інформаційно-аналітичних підходів до моніторингу корпоративних ризиків у регіоні.

Заступник голови (начальника)
Одеської обласної
державної (військової) адміністрації,
кандидат економічних наук



Дмитро РАДУЛОВ