

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-21>

УДК 338.23:351.82:343.35

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ В УКРАЇНІ У 2023-2025 РОКАХ

ANTI-CORRUPTION DIMENSION OF STATE CORPORATE RIGHTS MANAGEMENT IN UKRAINE IN 2023-2025

Пророк Віктор Васильович

аспірант,

Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0582-6894>

Prorok Viktor

Institute of Personnel Training of State Employment Service of Ukraine

У статті досліджено антикорупційний вимір управління державними корпоративними правами в Україні у 2023-2025 роках у контексті інституційних реформ та воєнного стану. Проаналізовано ключові зміни у системі корпоративного управління державними підприємствами, запроваджені внаслідок ухвалення Закону № 3587-IX та Політики державної власності, а також роль цифрових інструментів у зниженні корупційних ризиків. На основі матеріалів аналітичних звітів і завершених антикорупційних розслідувань узагальнено типові механізми зловживань у державному секторі та оцінено ефективність нових інструментів контролю. Обґрунтовано практичну значущість інституційних змін для підвищення прозорості управління державною власністю та забезпечення економічної стійкості. Визначено основні обмеження реалізації реформ і окреслено напрями подальшого удосконалення управління державною власністю.

Ключові слова: державні корпоративні права; корпоративне управління; антикорупційна політика; державна власність; наглядові ради; приватизація; інституційні реформи.

This article examines the anti-corruption dimension of managing state corporate rights in Ukraine during 2023-2025, a period marked by large-scale institutional reforms and extraordinary wartime constraints. The relevance of the study is driven by the growing role of state-owned enterprises in ensuring economic resilience, fiscal stability and the continuity of critical infrastructure, alongside persistent corruption risks embedded in the governance of state assets. The purpose of the article is to assess the effectiveness of newly introduced governance mechanisms aimed at reducing opportunistic behaviour, strengthening accountability and improving transparency in the management of state corporate rights. The research is based on an institutional and analytical approach that combines elements of comparative analysis, structural-functional analysis and qualitative assessment of governance practices. The study applies methods of systematisation, generalisation and logical interpretation to evaluate regulatory changes, managerial arrangements and control instruments introduced during the reform period. The results of the study indicate that recent reforms have significantly reshaped the institutional framework of state corporate governance by clarifying ownership objectives, strengthening supervisory boards and expanding the use of digital instruments in asset management. At the same time, the findings reveal that corruption risks have not disappeared but have evolved into more complex and less visible forms, requiring advanced financial oversight, internal control and compliance mechanisms. The analysis demonstrates that transparency tools are most effective when combined with professional governance structures and enforceable accountability. The practical value of the article lies in identifying key limitations of current reform efforts and outlining directions for improving the sustainability of anti-corruption mechanisms in the management of state corporate rights. The conclusions may be used by policymakers, public authorities and corporate governance practitioners to enhance decision-making processes, refine regulatory approaches and strengthen institutional capacity in the public sector.

Keywords: state corporate rights; corporate governance; anti-corruption policy; state ownership; supervisory boards; privatization; institutional reforms.

Постановка проблеми. Система управління державними корпоративними правами в Україні протягом тривалого періоду характеризується стійкими інституційними дисфункціями, зумовленими поєднанням політичного впливу, концентрації економічної влади та обмеженої спроможності механізмів державного контролю. Попри численні спроби реформування, ефективне управління державними підприємствами залишається одним із ключових викликів національної економіки.

В умовах повномасштабної війни проблеми неефективності та низької якості корпоративного управління у державному секторі набули не лише економічного, а й стратегічного значення. Державні підприємства, що забезпечують функціонування критичної інфраструктури, енергетичного сектору та стратегічних виробництв, відіграють важливу роль у підтриманні економічної стійкості країни, що актуалізує питання підзвітності та результативності управління державними активами.

Ключова проблема полягає у системному конфлікті інтересів, закладеному в інституційну архітектуру управління державною власністю. Поєднання державою ролей регулятора, власника та суб'єкта соціальної політики призводить до розмивання цілей діяльності державних підприємств, зниження відповідальності менеджменту за фінансові результати та формування умов для опортуністичної поведінки, що відповідає логіці рентного пошуку.

У 2023-2024 роках, під впливом бюджетних обмежень та вимог міжнародних фінансових партнерів, в Україні було ініційовано новий етап реформування системи управління державною власністю. Прийняття Закону № 3587-IX, затвердження Політики державної власності та підвищення прозорості процедур приватизації засвідчують спробу інституційного перегляду усталених практик. Водночас збереження неформальних управлінських механізмів зумовлює необхідність комплексного аналізу реальної ефективності запроваджених антикорупційних інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова та експертна дискусія щодо управління державною власністю в Україні характеризується відсутністю консенсусу щодо оптимальної моделі реформування. У межах цієї дискусії умовно виокремлюються два підходи: орієнтація на розширення приватизації як інструмент мінімізації корупційних ризиків та підхід, що передбачає вдосконалення системи корпоративного управління (corporate

governance) з метою збереження стратегічно важливих активів у державній власності.

Базовим орієнтиром для реформ у сфері управління державною власністю в Україні є Керівні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо корпоративного управління на підприємствах державної форми власності. У звітах ОЕСР за 2024 рік, присвячених оцінці прогресу України, послідовно наголошується на необхідності чіткого розмежування функцій держави [1]. Зокрема, підкреслюється, що професіоналізація наглядових рад і впровадження стандартів прозорості розглядаються як ключові передумови забезпечення економічної стійкості та доброчесності бізнесу [1; 2].

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) розглядає прийняття Закону № 3587-IX як ключовий етап реформування системи управління державною власністю, що зумовив подальші інституційні зміни, зокрема затвердження Політики державної власності [3]. У аналітиці ЄБРР наголошується, що відсутність чітко сформульованої мети володіння державними активами суттєво ускладнює ефективне управління ними. Банк також відзначає свою участь у технічній співпраці з Міністерством економіки України щодо розробки цієї політики та зазначає, що станом на 2023 рік близько 85% із понад 3000 державних підприємств були збитковими або фактично не здійснювали господарської діяльності [4].

Вітчизняні дослідження зосереджуються переважно на правових та адміністративних аспектах імплементації реформ у сфері управління державною власністю. У наукових публікаціях 2024 року аналізуються питання захисту прав держави як акціонера та врегулювання конфліктів із міноритарними акціонерами [5]. Дослідники також зазначають, що імперативні норми щодо перерахування частини чистого прибутку (дивідендів) до бюджету можуть вступати у суперечність із довгостроковими інвестиційними цілями підприємств, формуючи стимули до викривлення фінансових результатів [6].

Аналітичні центри, зокрема StateWatch та Центр економічної стратегії (ЦЕС), у своїх дослідженнях акцентують увагу на проблемних аспектах реалізації реформ. Вони позитивно оцінюють закріплення антикорупційної діяльності як стратегічної цілі в новій Політиці державної власності, водночас звертаючи увагу на повільні темпи імплементації та обмежену прозорість функціонування нових

інституційних структур, зокрема централізованого органу управління [7].

У публікаціях StateWatch також підкреслюється, що значна частина реформаторських заходів могла бути впроваджена на більш ранніх етапах, а незавершеність процесу класифікації (тріажу) державних підприємств розглядається як один із чинників, що стимулює ефективність подальших перетворень [7].

Окремий напрям досліджень присвячений ролі цифрових інструментів у підвищенні прозорості управління державною власністю. Функціонування системи Prozorro.Продажі розглядається українськими та міжнародними експертами як приклад застосування цифрових рішень для зниження корупційних ризиків, що підтверджується її міжнародним визнанням, зокрема нагородами від C5 Accelerate та United States Institute of Peace [8]. Водночас дослідження Chatham House засвідчують, що впровадження прозорих аукціонних і закупівельних процедур дало змогу досягти значного бюджетного ефекту, хоча цифровізація сама по собі не усуває всіх інституційних джерел корупції [9].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз ефективності сучасних антикорупційних механізмів управління державними корпоративними правами в Україні в умовах воєнного стану з урахуванням інституційних змін, запроваджених у 2023-2024 роках. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено: проаналізувати інституційну архітектуру системи корпоративного управління державними підприємствами, сформовану внаслідок ухвалення Закону № 3587-IX; оцінити роль цифрових інструментів, зокрема системи Prozorro. Продажі, у зниженні корупційних ризиків при управлінні та відчуженні державних активів; узагальнити типові механізми зловживань у сфері управління державними підприємствами на основі матеріалів завершених антикорупційних розслідувань; визначити обмеження та перспективи подальшого розвитку антикорупційних інструментів у системі управління державною власністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. 2024 рік став важливим етапом трансформації підходів до управління державною власністю в Україні. Набрання чинності Законом України № 3587-IX (щодо вдосконалення корпоративного управління) та затвердження Політики державної власності у грудні 2024 року закріпили перехід від традиційних адміністративних прак-

тик до моделі управління, орієнтованої на принципи ОЕСР [3; 10].

До впровадження нової Політики державної власності держава фактично володіла активами без чітко сформульованого обґрунтування мети такого володіння. Затвердження Політики державної власності, розробка якої була однією з ключових вимог міжнародних партнерів, інституціоналізує принцип обґрунтованості державної власності [10]. Зокрема, уряд зобов'язується формувати для стратегічних підприємств індивідуальні листи очікувань, у яких визначаються конкретні цілі діяльності та показники результативності, що дозволяє перейти від формальних планів до системи вимірюваних KPI.

Важливою особливістю української моделі є інтеграція нефінансових показників у систему оцінювання діяльності державних підприємств. Згідно з аналітикою StateWatch, антикорупційна політика розглядається на рівні з фінансовою ефективністю, енергоефективністю та цифровізацією, що відображає спробу інституційно закріпити доброчесність як елемент корпоративного управління [7].

Крім того, розроблена Політика передбачає перехід від уніфікованої норми відрахування прибутку до бюджету до диференційованої дивідендної політики, яка враховує інвестиційні потреби окремих підприємств і галузеву специфіку, що потенційно знижує ризик вимивання обігових коштів [10]. Водночас експертні оцінки вказують на ризик декларативного характеру Політики у разі незавершеності процесу класифікації (тріажу) державних підприємств – їх чіткого розподілу на ті, що залишаються у державній власності, та ті, що підлягають приватизації або ліквідації. За висновками StateWatch, затягування цього процесу істотно обмежує практичну результативність нової політики [7].

Закон № 3587-IX суттєво посилив роль наглядових рад державних підприємств, передавши їм низку повноважень, які раніше перебували у сфері компетенції міністерств або Кабінету Міністрів України. Зокрема, до ключових функцій наглядових рад віднесено призначення та звільнення керівника підприємства, затвердження стратегічних, фінансових і інвестиційних планів, а також формування спеціалізованих комітетів, у тому числі аудиторського та комітету з призначень.

Встановлення вимоги щодо домінування незалежних членів у складі наглядових рад спрямоване на зменшення політичного впливу на управлінські рішення державних підпри-

емств. Водночас на практиці це зумовлює зміщення конкуренції у площину контролю за процедурами добору таких членів, зокрема через механізми роботи номінаційних комітетів. У цьому контексті ЄБРР та ОЕСР продовжують надавати технічну підтримку з метою підвищення прозорості процедур відбору, розглядаючи їх як ключовий елемент запобігання відтворенню неформальних практик управлінського впливу [4].

Корпоративне управління та приватизація виконують різні функції у трансформації державного сектору: перше орієнтоване на підвищення ефективності стратегічних підприємств, тоді як приватизація розглядається як інструмент виведення нестратегічних активів із державної власності. У 2024 році система Prozorro.Продажі остаточно закріпилася як базовий інструмент реалізації державних активів, включно з об'єктами великої приватизації та майном, що підлягає відчуженню в межах санкційної політики.

Результати функціонування системи Prozorro.Продажі у 2024 році свідчать про наявність прямого зв'язку між рівнем прозорості процедур та фінансовими результатами реалізації державних активів. Згідно з відкритими даними, аукціони, проведені через систему, характеризувалися високими показниками конкурентності та обсягів надходжень, що відображено в табл. 1.

Наведені показники засвідчують здатність ринкових механізмів забезпечувати зростання вартості активів навіть в умовах воєнного стану за наявності чітких правил доступу, відкритості інформації та конкурентного середовища. Зокрема, приклад продажу об'єкта в м. Харків із багаторазовим підвищенням стартової ціни ілюструє роль конкуренції у формуванні ринкової ціни та підтверджує значення прозорих процедур для залучення інвесторів.

У 2024 році було розширено мандат системи Prozorro.Продажі на реалізацію санкційних активів, зокрема майна, конфіскованого у осіб, щодо яких застосовано санкції. Раніше функції з реалізації таких активів здійснювалися Фонд державного майна України із використанням менш уніфікованих процедур. Запроваджений порядок передбачає застосування як класичних аукціонів на підвищення, так і голландських аукціонів на пониження ціни, що розширює інструментарій реалізації активів зі складною структурою попиту.

Використання голландських аукціонів є доцільним у випадках активів із високим рівнем ризику або невизначеною ринковою вартістю, оскільки дозволяє сформулювати ціну на основі фактичного попиту та зменшити витрати держави, пов'язані з тривалим утриманням нереалізованих об'єктів [14]. Додатково у 2024 році було впроваджено можливість об'єднання активів у пули та застосування гнучких механізмів управління борговими вимогами, що відповідає потребам прискореної реалізації активів банків-банкрутів і підприємств, щодо яких застосовано санкції [14].

Незважаючи на досягнення у сфері прозорості реалізації активів, управління діючими державними підприємствами залишається зоною підвищених інституційних ризиків. Матеріали кримінальних проваджень, розслідування у межах яких у 2024 році було завершено Національне антикорупційне бюро України та Спеціалізована антикорупційна прокуратура, створюють емпіричну основу для аналізу типових механізмів неправомірного використання державних активів.

У жовтні 2024 року антикорупційними органами було завершено досудове розслідування у справі, що ілюструє системні ризики концентрації управлінських повноважень у

Таблиця 1

Ключові показники ефективності Prozorro.Продажі у 2024 році

Показник	Значення	Коментар / Джерело
Загальні надходження	19,7 - 21,8 млрд грн	Включаючи малу та велику приватизацію, оренду
Велика приватизація	6,5 млрд грн	Продаж ОГХК, готель «Україна»
Мала приватизація	>4 млрд грн	Готель «Козацький» (400 млн), "Київська перепічка" (150 млн)
Кількість учасників	~30 000	Рекорд за весь час існування системи
Середня конкуренція	2,4 учасника на торги	Забезпечує зростання ціни
Найактивніший лот	Інститут праці (Харків)	34 учасники, зростання ціни в 72 рази

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12; 13]

сфері управління державною власністю. За матеріалами слідства, організована група, пов'язана з колишнім керівництвом Фонд державного майна України, завдала державі збитків на суму понад 700 млн грн, тоді як загальний обсяг легалізованих коштів оцінюється у близько 10 млрд грн [15; 16].

Слідчі матеріали свідчать про використання поєднання кадрового впливу та контрактних механізмів для перерозподілу економічної вигоди на користь приватних структур. Зокрема, шляхом призначення лояльного менеджменту на ключові державні підприємства – АТ «Одеський припортовий завод» та АТ «Об'єднана гірничо-хімічна компанія» (ОГХК) – було створено умови для застосування схем, у межах яких державні активи використовувалися на умовах, що не відповідали ринковим. У випадку Одеського припортового заводу це проявлялося у застосуванні давальницьких контрактів із фіксованими цінами переробки, що призводило до концентрації прибутку у приватного контрагента при збереженні витрат і зносу виробничих потужностей на балансі державного підприємства [15]. Аналогічно, в діяльності ОГХК використовувалися експортні ланцюги з посередниками, що дозволяло реалізовувати сировину за заниженими цінами з подальшим вилученням маржі на рівні приватних структур.

Особливу увагу в межах цієї справи привертає використання антикорупційної риторики як елементу репутаційного захисту, що, за оцінками слідства, сприяло зниженню інституційної пильності щодо масштабних зловживань. Завершення розслідування Національне антикорупційне бюро України та Спеціалізована антикорупційна прокуратура створює емпіричну базу для аналізу типових механізмів опортуністичної поведінки у системі управління державними підприємствами.

Ще одним показовим прикладом є кримінальне провадження щодо діяльності організованої схеми, пов'язаної з колишнім народним депутатом Олександром Грановським, досудове розслідування якої було завершено у 2024 році. За матеріалами слідства, схема реалізовувалася через компанію Newscope Estates Limited, яка виконувала функції посередника при експорті продукції Одеського припортового заводу. Даний кейс ілюструє феномен неформального впливу на управління державними активами з боку осіб, які не обіймають посад в органах виконавчої влади, але здійснюють фактичний контроль через вплив на кадрові рішення та контрактну полі-

тику підприємств. Наявність таких «тіньових» центрів ухвалення рішень істотно ускладнює реалізацію формальних механізмів корпоративного управління та підвищує вразливість державних підприємств до опортуністичної поведінки.

Узагальнення матеріалів кримінальних проваджень та аналітичних звітів дозволяє виокремити кілька типових механізмів зловживань у державному секторі, а також інструменти протидії, закріплені в оновленому законодавстві (табл. 2).

Узагальнення наведених кейсів і типових механізмів зловживань свідчить, що ключові ризики у сфері управління державною власністю мають системний характер і пов'язані не стільки з відсутністю формальних правил, скільки з можливістю їх обходу через кадрові, контрактні та процедурні рішення. Запроваджені зміни у сфері корпоративного управління та приватизації спрямовані на обмеження таких практик шляхом підвищення прозорості, підзвітності та ролі наглядових рад. Водночас ефективність цих інструментів критично залежить від завершеності інституційної архітектури реформ та спроможності держави забезпечити їх фактичне застосування на рівні діючих підприємств.

Закон № 3587-IX та нова Політика державної власності передбачають запровадження на стратегічних підприємствах системи внутрішнього контролю, що охоплює функції комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту [10]. Однією з ключових інституційних новацій є зміна моделі підзвітності комплаєнс-офіцера (антикорупційного уповноваженого), який функціонально підпорядковується аудиторському комітету наглядової ради та адміністративно-виконавчому керівництву підприємства. Така конструкція покликана посилити інституційну автономію комплаєнс-функції та зменшити ризики тиску у разі виявлення порушень з боку менеджменту [11].

Водночас дані Національне агентство з питань запобігання корупції та звітність державних підприємств засвідчують неоднорідність практичних результатів упровадження цих механізмів. У великих державних корпораціях, зокрема Нафтогаз та Укренерго, комплаєнс-системи інтегруються у бізнес-процеси, а звіти про виконання стратегічних планів містять розгорнуті розділи, присвячені антикорупційним заходам. Натомість на менших підприємствах або в компаніях, що перебувають у стані тривалої фінансової нестабіль-

Таблиця 2

Порівняльний аналіз типових корупційних схем у держсекторі

Тип механізму	Сутність	Приклад	Інструмент протидії (Закон № 3587-IX)
Давальницькі контракти (tolling)	Використання ДП виключно як виробничого майданчика з фіксованою оплатою послуг, що призводить до концентрації прибутку у приватного контрагента	ОПЗ – «Агро Газ Трейдинг»	Затвердження значних контрактів наглядовою радою, конкурентні процедури відбору контрагентів
Експорт через посередників	Реалізація продукції за цінами, що не відповідають ринковим, через пов'язані компанії	ОГХК – Newscope Estates Limited	Контроль трансфертного ціноутворення, посилення комплаєнс-функцій
Тимчасовий («в.о.») менеджмент	Обхід конкурсних процедур шляхом тривалого призначення керівників у статусі виконувачів обов'язків	Практика призначень у сфері управління ДП	Обмеження строків перебування у статусі в.о., обов'язковість відкритих конкурсів
Закупівлі за завищеними цінами	Укладення контрактів із пов'язаними постачальниками	Окремі тендерні практики ДП	Обов'язкове використання Prozorro, внутрішній та зовнішній аудит

Джерело: сформовано автором

ності, функція антикорупційного уповноваженого нерідко має формальний характер. Звіти НАЗК свідчать, що за формального виконання близько 84% заходів Державної антикорупційної програми, якість їх реалізації часто обмежується формалізмом [16].

Окремим елементом інституційного підсилення комплаєнс-середовища став запуск у 2023-2024 роках Єдиного порталу повідомлень викривачів, який забезпечив працівникам державних підприємств захищений канал для інформування про порушення та потенційно підвищив виявлюваність неправомірних практик [17].

Однією з найбільш дискусійних ініціатив у сфері управління державною власністю у 2023-2024 роках стала пропозиція створення єдиного централізованого органу управління державними активами – у форматі Суверенного фонду або Фонду національного добробуту. Відповідна концепція активно обговорювалася під час перебування Рустем Умеров на посаді голови Фонд державного майна України. Дискусія навколо цієї моделі концентрується навколо потенційних переваг централізації управління та пов'язаних із нею інституційних ризиків (табл 3).

На поточному етапі уряд обрав гібридну модель управління державною власністю, яка передбачає збереження децентралізованої системи за одночасного посилення

координуючої ролі Міністерство економіки України та Міністерство фінансів України через механізм листів очікувань та процедури затвердження фінансових планів державних підприємств. Водночас дискусія щодо доцільності створення єдиного холдингового органу управління залишається відкритою і може бути актуалізована в контексті повоєнної відбудови та перегляду довгострокової моделі управління державними активами [10].

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що у 2024 році в Україні було здійснено суттєвий прогрес у формуванні нормативної та інституційної основи управління державними корпоративними правами з антикорупційним фокусом. Прийняття Закону № 3587-IX та Політики державної власності закріпило нову архітектуру корпоративного управління, засновану на принципах незалежності наглядових рад, підзвітності менеджменту та формалізації цілей держави як власника. Сукупність цих змін істотно підвищує вартість повернення до неформальних практик управління та обмежує можливості прямого політичного втручання у діяльність державних підприємств.

Водночас емпіричний аналіз засвідчує, що досягнення у сфері прозорості реалізації активів, зокрема через електронні аукціони, не усувають структурних ризиків у сегменті управління діючими підприємствами. Коруп-

Таблиця 3

Аргументи щодо створення єдиного органу управління державною власністю

Група аргументів	Зміст аргументу	Аналітичне пояснення
Переваги централізації	Уніфікація стандартів корпоративного управління	Централізований орган потенційно спрощує впровадження принципів ОЕСР у всіх державних компаніях без фрагментації між галузевими міністерствами
	Усунення конфлікту інтересів	Виведення державних підприємств з-під прямого підпорядкування міністерств дозволяє розмежувати функції формування політики та операційного управління
	Підвищення інвестиційної привабливості	Модель холдингового управління за аналогією з Temasek Holdings або Samruk-Kazyna може підвищити передбачуваність та зрозумілість державних активів для інвесторів
Ризики та обмеження	Концентрація управлінських і корупційних ризиків	Без ефективних стримувань і противаг централізація може призвести до надмірної концентрації впливу
	Нечіткість концептуальної моделі	У дискусії змішуються підходи Sovereign Wealth Fund та National Wealth Fund, які мають різну економічну природу й функціональне призначення
	Інституційний опір	Галузеві міністерства демонструють опір передачі активів, що ускладнює практичну реалізацію централізованої моделі

Джерело: сформовано автором

ційні практики зазнали еволюції, набувши більш складних і латентних форм, пов'язаних із контрактним дизайном, трансфертним ціноутворенням та маніпуляціями фінансовою звітністю. Це зумовлює необхідність зміщення антикорупційного фокусу від виключно правоохоронної логіки до розвитку інституцій фінансового контролю, внутрішнього аудиту та професійної комплаєнс-функції.

Окремого значення в умовах воєнного стану набуває пошук балансу між вимогами

прозорості та міркуваннями безпеки, а також забезпечення практичної дієвості антикорупційної інфраструктури. Результативність започаткованих реформ у середньостроковій перспективі визначатиметься не кількістю ухвалених нормативних актів, а здатністю держави гарантувати невідворотність відповідальності за зловживання у сфері управління державною власністю та послідовну імплементацію вже прийнятих рішень у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd.html (дата звернення: 18.11.2025).
2. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-ukraine_9dcc5ed0-en.html (дата звернення: 22.10.2025).
3. The Long Journey to Improving the Corporate Governance. *Law in Transition Journal*, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), 2025. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/legal-transition/Law%20in%20Transition%20journal/LiTJ%202025/ebrd-lit25-the-long-journey-to-improving-the-corporate-governance.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
4. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Project: TCPSPD 142671. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/tcpspd/142671.html> (дата звернення: 10.11.2025).

5. Щока С. В. Правове регулювання статусу акціонерів у корпоративному управлінні України: аналіз ключових аспектів та викликів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2024. Вип. 81, ч. 1. С. 51-56. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.51>
6. Беляневич О. Про розподіл частини чистого прибутку в акціонерних товариствах державного сектору економіки. *Економіка і право*, 2025. № 4 (79). С. 74-83. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.04.074>
7. Strong: Нова політика власності державними компаніями як запорука ефективного відновлення. *StateWatch (аналітичний центр)*, 2024. URL: <https://statewatch.org.ua/publications/strong-nova-polityka-vlasnosti-derzhkompaniiamy-iak-zaporuka-efektyvnoho-vidnovlennia-strong/> (дата звернення: 28.10.2025).
8. Прозорро. Продажі перемогла в глобальному конкурсі антикорупційних проєктів. *Міністерство економіки України*, 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bcf4624-560a-4cd7-92df-8960effd2801?lang=uk-UA&title=Prozorro-prodazhiPeremoglaVGlobalnomuKonkursiAntikoruptsiinikhProektiv&showMenuTree=true> (дата звернення: 15.11.2025).
9. Anti-Corruption in Ukraine: A Guide for Reformers. Chatham House, 2019. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/2019-03-05-AntiCorruptionUkrainian.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
10. Ukraine Improves Corporate Governance in SOEs. *CMS Law-Now eAlerts*, 2024. URL: <https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2024/05/ukraine-improves-corporate-governance-in-soes> (дата звернення: 22.10.2025).
11. Майже 197 млрд грн - результат онлайн-аукціонів в системі Prozorro. Продажі. *Prozorro.sale*, 2025. URL: <https://prozorro.sale/news/2025/01/08/majzhe-197-mlrd-grn-rezultat-onlajn-aukcioniv-v-sil/> (дата звернення: 10.12.2025).
12. Понад 21,8 млрд грн в бюджет: річниця малої приватизації на Prozorro-Продажі. *Міністерство економіки України*, 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/4b2a45f2-6898-43d1-aac8-b5f2cd929959?lang=uk-UA&title=Ponad21-8-MlrdGrnVBudzhetRichnitsiaMaloiPrivatizatsiiNaProzorro-prodazhi> (дата звернення: 20.11.2025).
13. У держбюджеті на 2024 рік закладено 4 млрд грн надходжень від приватизації. *Фонд державного майна України*, 2024. URL: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/u-derzhbudzheti-na-2024-rik-zakladeno-4-mlrd-grn-nadhodzhen-vid-privatizatsii-10118.html> (дата звернення: 05.12.2025).
14. Уряд прискорює процес реалізації санкційних активів у системі Prozorro. Продажі. *Prozorro.sale*, 2026. URL: <https://prozorro.sale/news/2026/01/23/uryad-priskoryuye-proces-realizatsiyi-sankcijnih-ak/> (дата звернення: 23.01.2026).
15. Ефективність оцінювання антикорупційної політики. *Антикорупційний портал НАЗК*, 2024. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/efficiency-evaluation/view/3791/> (дата звернення: 30.10.2025).
16. Результати роботи НАЗК у 2024 році: антикорупційна політика. *Національне агентство з питань запобігання корупції*, 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-u-2024-rotsi-antsykoruptsiynapolityka/> (дата звернення: 12.11.2025).
17. Чотири роки НАЗК-2.0: стратегічний аналіз корупційних ризиків. *Національне агентство з питань запобігання корупції*, 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pro-nazk/chotyry-roky-nazk-2-0-strategichnyy-analiz-koruptsiynyh-ryzykiv/> (дата звернення: 25.11.2025).

REFERENCES:

1. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD Publishing, 2024. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd.html (accessed 18 November 2025).
2. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine. OECD Publishing, 2024. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-ukraine_9dcc5ed0-en.html (accessed 22 October, 2025).
3. The Long Journey to Improving the Corporate Governance. *Law in Transition Journal*. European Bank for Reconstruction and Development, 2025. Available at: https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/legal-transition/Law%20in%20Transition%20journal/LITJ%202025/ebd-lit25-the-long-journey-to-improving-the-corporate-governance.pdf (accessed 5 December, 2025).
4. European Bank for Reconstruction and Development. Project TCPSD 142671. 2025. Available at: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/tcpsd/142671.html> (accessed 10 November, 2025).
5. Shchoka, S. V. Pravove rehulivannia statusu aktsioneriv u korporatyvnomu upravlinni Ukrainy: analiz kliuchovykh aspektiv ta vyklykiv [Legal Regulation of Shareholders' Status in Corporate Governance in Ukraine:

Analysis of Key Aspects and Challenges]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Pravo* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law], 2024, Vol. 81, Part 1, pp. 51-56. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.51>

6. Belianevych, O. (2025) Pro rozpodil chastyny chystoho prybutku v aktsionernykh tovarystvakh derzhavnoho sektoru ekonomiky [On the Distribution of a Part of Net Profit in Joint-Stock Companies of the State Sector of the Economy]. *Ekonomika ta pravo* [Economics and Law], no. 4 (79), pp. 74-83. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2025.04.074>

7. Nova polityka vlasnosti derzhavnymy kompaniiami yak zaporuka efektyvnoho vidnovlennia [New State Ownership Policy as a Prerequisite for Effective Recovery]. StateWatch Analytical Center, 2024. Available at: <https://statewatch.org.ua/publications/strong-nova-polityka-vlasnosti-derzhkompaniiamy-iak-zaporuka-efektyvnoho-vidnovlennia-strong/> (accessed 28 October, 2025).

8. Prozorro-Prodazhi peremohla v hlobalnomu konkursi antykoruptsiinykh proiektiv [Prozorro.Sale Wins a Global Anti-Corruption Projects Competition]. *Ministry of Economy of Ukraine*, 2024. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bcf4624-560a-4cd7-92df-8960effd2801> (accessed 15 November, 2025).

9. Anti-Corruption in Ukraine: A Guide for Reformers. Chatham House, 2019. Available at: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/2019-03-05-AntiCorruptionUkrainian.pdf> (accessed 8 December, 2025).

10. Ukraine Improves Corporate Governance in SOEs. CMS Law-Now eAlerts, 2024. Available at: <https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2024/05/ukraine-improves-corporate-governance-in-soes> (accessed 22 October, 2025).

11. Maizhe 197 mlrd hrn – rezultat onlain-auksioniv u systemi Prozorro.Prodazhi [Almost UAH 197 Billion as a Result of Online Auctions in the Prozorro.Sale System]. *Prozorro.Sale*, 2025. Available at: <https://prozorro.sale/news/2025/01/08/majzhe-197-mlrd-grn-rezultat-onlajn-auksioniv-v-si/> (accessed 10 December, 2025).

12. Ponad 21,8 mlrd hrn do biudzhetu: richnytsia maloi pryvatyzatsii na Prozorro.Prodazhi [Over UAH 21.8 Billion to the Budget: Anniversary of Small-Scale Privatization on Prozorro.Sale]. *Ministry of Economy of Ukraine*, 2025. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/4b2a45f2-6898-43d1-aac8-b5f2cd929959> (accessed 20 November, 2025).

13. U derzhbiudzheti na 2024 rik zakladeno 4 mlrd hrn nadhodzhen vid pryvatyzatsii [UAH 4 Billion in Privatization Revenues Included in the State Budget for 2024]. *State Property Fund of Ukraine*, 2024. Available at: <https://www.spfu.gov.ua/ua/news/u-derzhbudzheti-na-2024-rik-zakladeno-4-mlrd-grn-nadhodzhen-vid-privatizacii-10118.html> (accessed 5 December, 2025).

14. Uriad pryskoryuie protses realizatsii sanktsiinykh aktyviv cherez Prozorro.Prodazhi [Government Accelerates the Process of Selling Sanctioned Assets through Prozorro.Sale]. *Prozorro.Sale*, 2026. Available at: <https://prozorro.sale/news/2026/01/23/uryad-priskoryuye-proces-realizaciyi-sankcijnih-ak/> (accessed 23 January, 2026).

15. Otsinka efektyvnosti antykoruptsiinoi polityky [Effectiveness Evaluation of Anti-Corruption Policy]. *National Agency on Corruption Prevention*, 2024. Available at: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/efficiency-evaluation/view/3791/> (accessed 30 October, 2025).

16. Rezultaty roboty NAZK u 2024 rotsi: antykoruptsiina polityka [Results of NACP Activities in 2024: Anti-Corruption Policy]. *National Agency on Corruption Prevention*, 2025. Available at: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-u-2024-rotsi-antykoruptsiyna-polityka/> (accessed 12 November, 2025).

17. Chotyry roky NAZK 2.0: stratehichnyi analiz koruptsiinykh ryzykiv [Four Years of NACP 2.0: Strategic Analysis of Corruption Risks]. *National Agency on Corruption Prevention*, 2025. Available at: <https://nazk.gov.ua/uk/pro-nazk/chotyry-roky-nazk-2-0-strategichnyi-analiz-koruptsiinyh-ryzykiv/> (accessed 25 November, 2025).

Дата надходження статті: 05.02.2026

Дата прийняття статті: 21.02.2026

Дата публікації статті: 26.02.2026