

УДК 351:347.724(477)(091)(043.3)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-596-608](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-596-608)

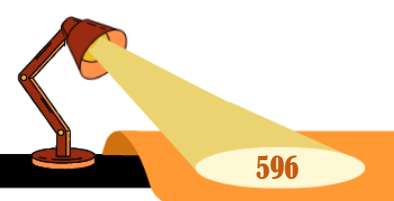
Волосовець Антон Олександрович доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри медицини невідкладних станів Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, <https://orcid.org/0000-0002-5225-1480>

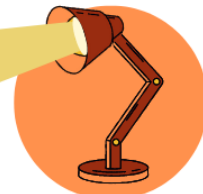
Хайновський Олександр Олегович аспірант кафедри медицини невідкладних станів Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, <https://orcid.org/009-0003-1904-4214>

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ ДЕРЖАВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей публічного управління корпоративними правами в сучасних умовах воєнного стану в Україні. В умовах сьогодення, коли наша держава протистоїть повномасштабній військовій агресії російської федерації, питання дієвого використання внутрішніх ресурсів відіграє критично важливе значення. Актуальність дослідження даної проблематики не викликає сумнівів. Корпоративні права держави виступають не просто частками у статутних капіталах суб'єктів господарювання, але й стратегічним економічним важелем, засобом забезпечення національної безпеки, стабільності критичної інфраструктури та сприяння обороноздатності держави. У воєнних умовах, коли традиційні ринкові механізми та правові правила переживають суттєві трансформації, завдання управління даними активами виходить за рамки звичного корпоративного менеджменту. Держава виступаючи головним акціонером, змушена своєчасно адаптувати нормативно-правову базу та управлінські підходи, для гарантування безперервного функціонування критичної інфраструктури та суб'єктів оборонно-промислового комплексу. Це передбачає не тільки зміни у системі ухвалення рішень, але й можливість примусового відчуження майна для задоволення оборонних потреб держави. Відтак, з'являється необхідність в теоретичному розумінні подібних змін та розробці дієвих механізмів, які б єднали в собі гнучкість воєнного часу з принципами відкритості та стабільності правового регулювання.

Встановлено, що під корпоративними правами держави слід вважати своєрідний комплекс правомочностей держави, що є власником часток, акцій чи паїв у структурі статутного капіталу господарських підприємств. Такі права





дають можливість державі виконувати управління підприємством, одержувати дохід та контролювати функціонування стратегічних галузей економіки в умовах воєнного стану. Визначено, що на сьогоднішній день в сфері публічного управління державними корпоративними правами в умовах війни існує чимало проблем, пов'язаних з недостатньою ефективністю управління державними підприємствами протягом мирного часу, яка посилюється викликами воєнного стану; потребою у оперативному реагуванні органів державної влади на потреби у змінах регулювання корпоративних правовідносин; захистом прав міноритарних акціонерів в умовах посиленого державного втручання. З'ясовано, що з метою вирішення вище наведених проблем в сфері публічного управління корпоративними правами держави необхідно впровадити систему моніторингу та оцінювання роботи підприємств державної форми власності, удосконалити законодавчу базу, розробити єдину стратегію розвитку корпоративного управління, запровадити чіткі еталони оцінювання роботи керівників підприємств державної форми власності, максимізувати інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Ключові слова: публічне управління, корпоративні права, воєнний стан, управління корпоративними правами, проблеми, напрями вирішення.

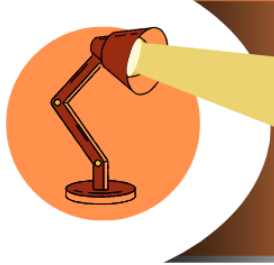
Volosovets Anton Doctor of medical sciences, PhD, Professor, Head of the Department of Emergency Medicine at Shupyk National University of Healthcare of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5225-1480>

Khainovskii Olexandr PhD student of the Department of Public Management, Administration and Social Work, P. L. Shupyk National University of Health Care of Ukraine, <https://orcid.org/009-0003-1904-4214>

FEATURES OF PUBLIC MANAGEMENT OF CORPORATE RIGHTS OF THE STATE IN THE CURRENT CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the study of the features of public management of corporate rights in the modern conditions of martial law in Ukraine. In today's conditions, when our state is resisting full-scale military aggression of the Russian Federation, the issue of effective use of internal resources is of critical importance. The relevance of the study of this issue is beyond doubt. The corporate rights of the state act not just as shares in the authorized capitals of business entities, but also as a strategic economic lever, a means of ensuring national security, the stability of critical infrastructure and promoting the defense capability of the state. In wartime conditions, when traditional market mechanisms and legal rules are undergoing significant

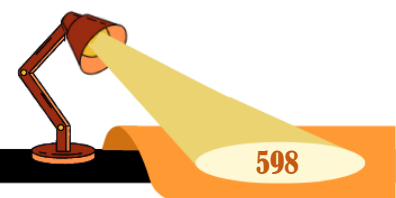




transformations, the task of managing these assets goes beyond the usual corporate management. The state, acting as the main shareholder, is forced to timely adapt the regulatory framework and management approaches to guarantee the continuous functioning of critical infrastructure and entities of the defense-industrial complex. This involves not only changes in the decision-making system, but also the possibility of forced alienation of property to meet the defense needs of the state. Therefore, there is a need for a theoretical understanding of such changes and the development of effective mechanisms that would combine the flexibility of wartime with the principles of openness and stability of legal regulation. It has been established that corporate rights of the state should be considered a kind of complex of powers of the state that is the owner of shares, stocks or units in the structure of the authorized capital of economic enterprises. Such rights enable the state to manage the enterprise, receive income and control the functioning of strategic sectors of the economy in martial law. It has been determined that today in the field of public management of state corporate rights in wartime there are many problems associated with the insufficient efficiency of management of state enterprises during peacetime, which is exacerbated by the challenges of martial law; the need for prompt response of state authorities to the needs for changes in the regulation of corporate legal relations; protection of minority shareholders' rights in conditions of increased state intervention. It was found that in order to solve the above problems in the field of public management of corporate rights of the state, it is necessary to implement a system of monitoring and evaluating the work of state-owned enterprises, improve the legislative framework, develop a unified strategy for the development of corporate governance, introduce clear standards for evaluating the work of managers of state-owned enterprises, maximize investments in training and advanced training of managerial personnel.

Keywords: public administration, corporate rights, martial law, corporate rights management, problems, directions of solutions.

Постановка проблеми. Новітньому періоду розвитку науки публічного управління притаманний пошук нових засобів, форм та методів роботи публічної адміністрації, її взаємовідносин з інститутами громадянського суспільства. Посилення призначення останніх в ухваленні та впровадженні нових стандартів врядування викликають появу нових видів правових форм публічного управління, визнання та розробка яких вважається головним завданням наукових досліджень. З початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави, в Україні вперше протягом всього часу її незалежності, було впроваджено правовий режим воєнного стану. В таких умовах передбачається нетривале обмеження прав та законних інтересів юридичних осіб, що пов'язано із небезпекою нападу та загрозами для незалежності держави. В результаті цього, можуть бути введені обмеження корпоративних прав, на



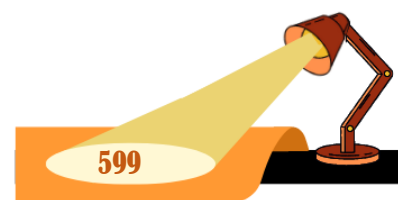


примусових засадах відчужуватися та вилучатися майно, а також змінюватися керівництво підприємства. Таким чином державою виконується механізм публічного управління корпоративними правами в умовах війни та попередження небезпеки їх знищення. На час воєнного стану державою пропонується внесення належних змін у нормативне регулювання корпоративними правами, які спрямовані на забезпечення гнучкості законодавства для гарантії можливості повернення його до довоєнних умов по завершенні воєнного стану, водночас, забезпечивши впевнення власників та потенційних інвесторів у збереженні їхніх корпоративних прав. Тому, чітке розуміння та додержання форм публічного управління корпоративними правами відіграє важливу роль не тільки для їхніх власників, але й для потенційних інвесторів у контексті післявоєнного відновлення економіки держави. Варто зазначити, що, пори існуючий воєнний стан, корпоративні права, й надалі динамічно розвиватися та вимагають належної адаптації публічного управління, зокрема узгодження його відповідності міжнародним вимогам. В той же час питання, що торкаються публічного управління корпоративними правами, дедалі неодноразово потребують свого покращання не тільки на нормативному рівні, але й в процесі розв'язання корпоративних конфліктів. Зважаючи на брак фундаментальних досліджень даної проблематики, необхідно використовувати теоретико-методологічний підхід до вирішення питань, пов'язаних із реалізацією публічного управління корпоративними правами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Є. Дуліба, Т. Коляда, Н. Кузьменко, К. Мараховська, В. Омельчук, Н. Орлова, О. Поважний, О. Примеров, В. Пуртов, В. Теремецький, А. Чигиринська та іншими. Дослідження даної проблематики й надалі має динамічний характер. Якщо минулими роками дослідження ґрунтувалися на розробці невідкладних заходів після введення воєнного стану у 2022 році, то останні дослідження і публікацій мають на меті побудувати сталу систему управління, яка б включала в себе військовий контроль із демократичними інструментами та стандартами відкритості.

Мета статті – дослідження особливостей публічного управління корпоративними правами в сучасних умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу. Проблеми в сфері корпоративного управління, які протягом останніх років активізувалися в нашій державі, слід вважати закономірним наслідком трансформації відносин власності та зміни організаційно-правової форми підприємств. На новітній стадії глобального суспільного розвитку у реальному секторі провідних економік переважають величезні корпорації, яким притаманне відокремлення власності від управління. В контексті нашої держави, великий бізнес представляють підприємства з корпоративною структурою колективної форми власності, які бувають публічними та приват-



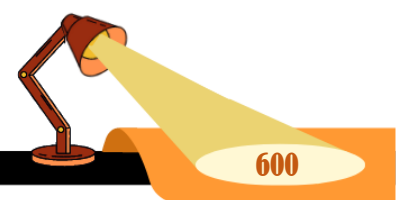


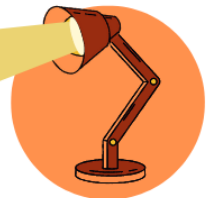
ними. Вони перебувають у власності акціонерів з обмеженою відповідальністю у величині власного внеску в акціонерний капітал корпорації. Розподіл функцій контролю та управління створює прецедент, коли кінцевий бенефіціарний контроль переходить від власників акцій того чи іншого підприємства до невеликої групи управителів. Дана проблематика посилюється у випадку, коли міноритарним акціонером є держава, що зумовлює зіткнення інтересів між власниками та управлінцями бізнесу.

У сучасних умовах держава, як власник корпоративних прав, повинна мати чіткі та ефективні механізми управління цими правами. Однак на практиці існує низка проблем, що перешкоджають належній реалізації функцій у цій сфері. Серед основних можна виділити недостатню ефективність механізмів контролю та управління державними підприємствами, відсутність чіткої правової бази, корупційні ризики, а також низький рівень прозорості в управлінні державними активами. Стаття 3 Закону України «Про управління об'єктами державної власності» від 21 вересня 2006 року № 46 визначає, що корпоративні права держави у статутних капіталах господарських організацій є об'єктами управління державної власності [1]. Корпоративні права держави – це акції або частки в господарських товариствах, які належать державі і якими вона володіє для впливу на діяльність цих підприємств. Стаття 11 Закону регламентує особливості управління корпоративними правами, які належать державі, а також обмеження на їх розпорядження. Державні корпоративні права не можуть передаватися господарським товариствам для формування їх статутних капіталів, за винятком випадків, коли мова йде про державні акціонерні товариства, 100% акцій яких належать державі, а також державні холдингові компанії [2]. Таке обмеження спрямоване на забезпечення контролю над стратегічними активами, що мають важливе значення для національної економіки [3].

Цілі управління корпоративними правами держави мають визначатися як заплановані, бажані результати реалізації функцій державного управління в економіці з урахуванням конкретного об'єкта управління. Зокрема, цілями управління корпоративними правами держави є такі:

- створення всіх необхідних передумов для постійного врахування потреб та особливостей управління корпоративними правами держави в процесі формування єдиної державної фінансової політики;
- забезпечення шляхів та методів ефективної реалізації корпоративних прав держави, в тому числі поповнення Державного бюджету України за рахунок частини прибутку підприємств, до статутного фонду яких передано частку державної власності;
- збереження контролюючого та регулюючого впливу держави на розвиток тих галузей економіки, що забезпечують життєздатність держави в цілому або мають підвищену соціальну значимість, шляхом участі держави у господарських товариствах, що здійснюють діяльність у цих галузях [4].





Отже, на нашу думку, під корпоративними правами держави слід вважати своєрідний комплекс правомочностей держави, що є власником часток, акцій чи паїв у структурі статутного капіталу господарських підприємств. Такі права дають можливість державі виконувати управління підприємством, одержувати дохід та контролювати функціонування стратегічних галузей економіки в умовах воєнного стану. Значення публічного управління корпоративними правами держави полягає у цілеспрямованій роботі органів публічної влади, яка спрямована на реалізацію прав держави з метою досягнення стратегічних суспільно-безпекових цілей.

В умовах сьогодення значення даного процесу розкривається через наступні аспекти:

1. Зміна цільового призначення. На відміну від приватного управління, де визначальна мета криється в отриманні доходів, публічне управління корпоративними правами в умовах воєнного стану покликане забезпечувати обороноздатність (безперервне функціонування оборонної сфери та енергетики), національної безпеки (проведення контролю над критичною інфраструктурою), а також соціальної стабільності (утримання прийнятної цінової політики щодо енергоносіїв та комунальних послуг через державні активи).

2. Особливості правового статусу об'єкта управління (частки (акції, паї) у структурі статутного капіталу господарських підприємств, якими володіє держава). Такі права дають можливість державі долучатися до управління (мати право голосу на загальних зборах), одержувати частину доходу (дивіденди), а також контролювати діяльність наглядових рад та менеджменту.

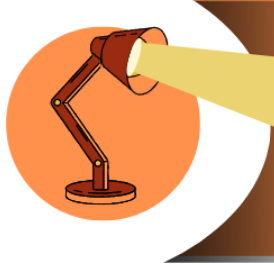
3. Суб'єкти владних повноважень, зокрема:

- Кабінет Міністрів України, покликаний визначати загальну політику державної власності;
- Фонд державного майна України, який прямо розпоряджається багатьма активами та веде підготовку їх до приватизації;
- Профільні міністерства, які управляють стратегічними об'єктами (зокрема, енергетичними, залізничними тощо).

4. Інструменти управління, а саме: директивне управління (ухвалення рішень щодо примусове відчуження акцій у державну власність; корпоративні методи (діяльність через наглядові ради, здійснення аудиту та введення комплаєнсу за міжнародними стандартами); нормативне регулювання (встановлення нормативів відрахування дивідендів до бюджету).

5. Публічно-приватна взаємодія. Значення управління полягає у забезпеченні складної рівноваги: держава виступає в якості акціонера (за нормами корпоративного права), проте zarazом в якості регулятора та суверена (за нормами публічного права), що дає їй можливість втручатися в діяльність підприємств з метою подальшого захисту національних інтересів.



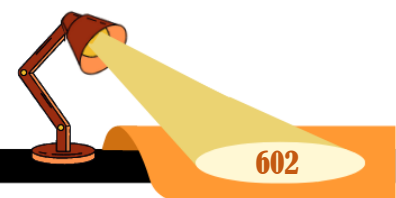


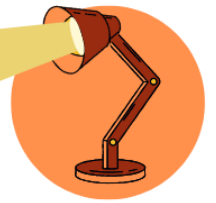
Отже, сутність публічного управління корпоративними правами сьогодні є своєрідної зміною державних часток у структурі капіталу на ефективний інструмент стабільності держави, де економічна раціональність підпорядкована інтересам національної безпеки, стійкості та інтеграції до міжнародних стандартів управління.

8 березня 2024 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління», який став важливою віхою на шляху до модернізації управління державними активами в Україні [5]. Цей закон був прийнятий в рамках виконання вимог програми Міжнародного валютного фонду та імплементації законодавства України відповідно до стандартів Європейського Союзу. Європейська бізнес асоціація підкреслює, що цей закон значно наближує Україну до стандартів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), адаптуючи ці норми до реалій воєнного часу та відображає значний прогрес у вдосконаленні системи корпоративного управління, що свідчить про її готовність виконувати свої міжнародні зобов'язання. Важливо відмітити, що даний закон прийнятий з врахуванням дії правового режиму воєнного стану в Україні та адаптований до сучасних реалій [6].

Проте, прийняття законодавчих актів слід розглядати тільки першим кроком в напрямку реформування даної сфери, оскільки необхідні ще конкретні кроки з метою фактичної реалізації визначеної політики та стратегій, адже до сьогоднішнього дня управління державними активами вважалось найбільш слабкою ланкою національної економіки. Корупційні схеми, недостатня відкритість та політичні інтереси неодноразово заважали дієвому використанню державних ресурсів. Через це удосконалення корпоративного управління на нормативно-правовому рівні повинне вести за собою не лише зміни в законодавчій базі, але й в розвитку інституційної спроможності інституцій, які управляють державними корпоративними правами.

Зміни віддзеркалюють гостру необхідність нашої держави інтегрувати власну законодавчу базу до міжнародних стандартів та пропозицій Організації економічного співробітництва та розвитку. Вони сприяють забезпеченню більшої відкритості та відповідальності державних інституцій в процесі управління корпоративними правами, що відіграє важливу роль для притягнення інвестицій та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності державних підприємств. Курс України на стандарти Організації економічного співробітництва та розвитку наділений важливим значенням для наступної інтеграції держави у глобальні економічні структури. Організацією економічного співробітництва та розвитку визначено конкретні правила та пропозиції стосовно корпоративного управління, наприклад щодо відкритості, підзвітності та відповідальності державних інституцій, що несуть відповідальність за управління активами.

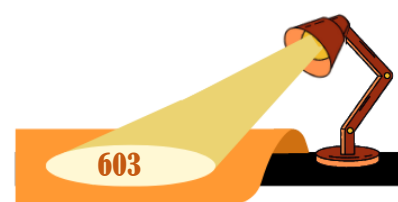


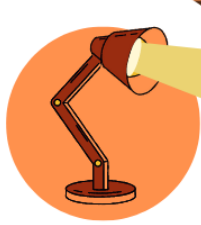


Впровадження подібних норм дасть можливість залучити зарубіжних інвесторів та покращити загальне економічне становище в державі.

Правильно організовані корпоративні відносини забезпечують ефективну діяльність компанії та її контрагентів, збалансовуючи при цьому інтереси всіх учасників таких відносин. Відсутність ефективної системи корпоративного управління негативно впливає на загальний стан фондового ринку та учасників корпоративних відносин. Крім того, корпоративне управління виступає як система взаємовідносин між державою, акціонерними товариствами, громадянами, що потребує пошуків їх удосконалення та спрощення. На відміну від зарубіжних країн, де корпоративні відносини утворилися внаслідок еволюційних перетворень, в Україні акціонерні товариства утворювалися стихійно у зв'язку із приватизацією державної власності. В умовах зростаючих викликів та загроз для діяльності підприємств через невизначеність та непередбачуваність розвитку економіки організаційна структура корпоративного управління потребує постійного вдосконалення з метою забезпечення її ефективності. Реформування системи управління корпоративними правами держави на сьогоднішній день в Україні набуло значних масштабів, зокрема: вдосконалюється законодавча база; здійснюється освоєння практики залучення іноземних фахівців до організаційної структури корпорацій; підвищується прозорість діяльності підприємств відповідно до міжнародних стандартів; створюються умови, які б забезпечили покращення інвестиційного клімату країни та конкурентоспроможності самих компаній. Однак, незважаючи на визначені стратегічні цілі та отримані проміжні результати реформ, необхідно забезпечити їм політичну підтримку задля практичної реалізації всіх переваг корпоративного управління правами держави з урахуванням кращого зарубіжного досвіду та національних традицій [7].

Ефективність системи управління державними корпоративними правами залежить від організації її роботи та від дієвості відповідних правових механізмів. Тому подальший шлях розвитку економіки України вимагає визначення моделі поєднання ринкових принципів розвитку і пріоритетів соціальної справедливості та зумовлює необхідність розроблення сучасної системи стратегічного планування, оптимізації системи програмних документів, існуючих на даний час в Україні [8]. Варто зауважити, що в Україні діє інституціональна система, яка складається з множини фактично автономних центрів управління, що неспроможні реалізувати єдину системну політику управління державною власністю. Головним суб'єктом серед вище зазначених, що здійснює управління об'єктами державної власності від імені держави, є Кабінет Міністрів України. Решта органів виконавчої влади виступають як уповноважені органи. Для органів виконавчої влади функції з управління державними об'єктами є неосновними. Їх виконання покладено на структурні підрозділи, що створені в їх складі й не мають додаткових повноважень. Основна





маса корпоративних прав держави зосереджена в управлінні Фонду державного майна України – 84,6 %, решта – 15,4 % – в управлінні інших виконавчих органів [9].

Що стосується контролю та оцінки ефективності управління корпоративними правами держави, то суб'єкти управління виконують такі функції: забезпечують проведення моніторингу та здійснення постійного контролю за виконанням затверджених планів; систематично заслуховують звіти голів спостережних рад та голів правління, обраних (призначених) за поданням суб'єктів управління; про результати моніторингу подають інформацію Кабінету Міністрів України та Фонду державного майна України, а у разі потреби ініціюють звернення до державних органів про вжиття відповідних заходів. На нашу думку, недостатня ефективність управління державними корпоративними правами зумовлена: низьким професійним рівнем управління корпоративними правами з боку уповноважених органів держави та їх представників; недостатньою відповідальністю за якість управління; відсутністю джерел фінансування з боку держави для збереження її частки у випадку залучення додаткових коштів на збільшення власного капіталу. Таким чином, необхідно визначити основні напрями щодо вдосконалення системи управління корпоративними правами держави, а тобто: ведення обліку цих прав, їх класифікація залежно від особливостей завдань управління ними та розміру державної частки в статутному фонді господарського товариства шляхом формування та використання Реєстру корпоративних прав держави [10].

З огляду на проведений вище аналіз повноважень різних органів щодо управління корпоративними правами держави можемо спостерігати багато недоліків у їхній діяльності. Такі висновки можна зробити не лише опираючись на те, що повноваження ключових органів з управління дублюються (мова йде про Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки України та Фонд державного майна України), а й з аналізу звітів Рахункової палати України про діяльність зазначених органів. Така ситуація може бути, зокрема, зумовлена тим, що рішення з управління корпоративними правами держави здебільшого мають формальний характер, оскільки для належного їх виконання необхідно залучати відповідних спеціалістів. У протилежному випадку, у разі недостатньої кваліфікації осіб, що здійснюють таке управління у певному секторі економіки або ж загалом у корпоративному менеджменті та інвестиційних процесах, можна спостерігати збитковість такої діяльності. Часто такі ситуації виникають через недостатньо справедливий і транспарентний процес призначення керівників, зокрема якщо рішення приймалось за політичними, а не професійними критеріями, що фактично призводить до політизації управління корпоративними правами держави. За таких обставин, як зазначали В. Теремецький та Є. Дуліба економічні рішення просто починають підпорядковуватись політичним цілям, що породжує і конфлікт інтересів між органами державної влади та комер-





ційними цілями підприємств, що можуть перешкоджати інноваційному розвитку та конкурентоспроможності. І повертаючись в даному аспекті до мети управління корпоративними правами держави, ми можемо спостерігати, що її реалізація спотворюється, оскільки за описаного стану відсутній баланс між державними інтересами та потребами розвитку суб'єктів господарювання [11; 12].

В цілому в процесі аналізу поточного становища, можна виокремити такі головні проблеми в сфері реалізації публічного управління корпоративними правами держави, зокрема:

1) Брак конкретних механізмів управління та контролю за функціонуванням підприємств державної форми власності, що веде до появи ризику корупції, недостатньо ефективного використання ресурсів та зменшення їх конкурентоспроможності.

2) Систематичні трансформації у законодавстві та брак стабільності у правовому механізмі, що перешкоджає процесам управління державними активами.

3) Разом із браком підходящих інструментів контролю, відчувається недостатня відповідальність управлінців за результати їхньої роботи.

4) Брак кваліфікованих спеціалістів у сфері управління підприємствами державної форми власності, що негативно позначається на їх ефективності та розвитку.

Тому, на нашу думку, з метою вирішення вище наведених проблем в сфері публічного управління корпоративними правами держави необхідно:

1) Впровадити систему моніторингу та оцінювання роботи підприємств державної форми власності, що дасть можливість оперативно усувати недоліки в управлінні.

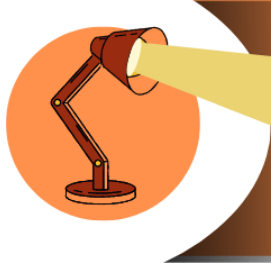
2) Удосконалити законодавчу базу, розробити єдину стратегію розвитку корпоративного управління.

3) Запровадити чіткі еталони оцінювання роботи керівників підприємств державної форми власності, що включатимуть фінансові індикатори, соціальну відповідальність та вплив на національну економіку.

4) Максимізувати інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Висновки. Таким чином, публічне управління державними корпоративними правами в умовах воєнного стану в Україні володіє низкою важливих особливостей, зокрема обмеження певних прав, адаптацію законодавчої бази та пріоритет національних інтересів. Варто зазначити, що на сьогоднішній день в сфері публічного управління державними корпоративними правами в умовах війни існує чимало проблем, пов'язаних з недостатньою ефективністю управління державними підприємствами протягом мирного часу, яка посилюється викликами воєнного стану; потребою у оперативному реагуванні органів державної влади на потреби у змінах регулювання корпоративних правовідносин;





захистом прав міноритарних акціонерів в умовах посиленого державного втручання.

Серед ключових особливостей публічного управління державними корпоративними правами в умовах воєнного стану в Україні варто виокремити:

1. Обмеження права управління для окремих учасників корпоративного фонду, а також обмеження права на одержання дивідендів. В пріоритеті є забезпечення безперервної роботи стратегічно важливих підприємств.

2. Примусове відчуження. Так, корпоративні права можуть примусово відчужуватися на користь держави задля забезпечення її потреб в умовах воєнного стану. Крім цього, це передбачається спеціальними законодавчими актами, спрямованими на захист національних інтересів в умовах російсько-української війни.

3. Адаптація корпоративної законодавчої бази. Так, національне законодавство пережило суттєві зміни для пристосування до воєнних умов, зокрема в контексті можливості проведення дистанційних загальних зборів акціонерів, полегшення процедур ухвалення рішень та зміни у вимогах до подання звітності.

4. Посилення ролі держави. Так, держава здійснює посилений контроль за функціонуванням підприємств, в яких є державна частка. Кабінетом Міністрів України затверджується Політика державної власності та дивідендна політика, а також розширюється повноваження наглядових рад з метою забезпечення відкритості та ефективності управління.

5. Запобігання конфлікту інтересів. Існують суворі заборони стосовно передачі підприємств та корпоративних прав в управління членам сім'ї задля уникнення конфлікту інтересів уповноважених.

6. Захист інтересів. Державні органи виконують інтенсивний контроль за реалізацією підприємствами спеціальних обов'язків (зокрема, мобілізаційних завдань) та досягненням цілей роботи, визначених державою.

Всі вище наведені особливості віддзеркалюють пріоритет забезпечення національної безпеки та стабільності економіки над традиційними ринковими механізмами управління.

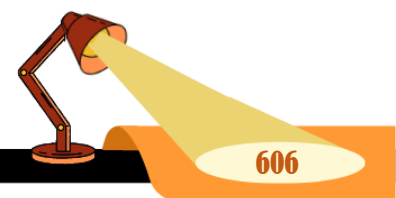
Література:

1. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 року № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>

2. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21 вересня 2006 року № 46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>

3. 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>

4. Примеров О.К. Удосконалення управління корпоративними правами держави. *Наукові праці НДФІ*. 2006. № 1 (34). С. 144-152





5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління: Закон України від 22 лютого 2024 року № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>

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. Коляда Т. А., Кузьменко Н. В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнесінформ*. 2019. № 8. С. 45-52

8. Поважний О. С., Орлова Н. С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Донецьк, 2012. 200 с.

9. Мараховська К. Удосконалення державного регулювання та оцінки ефективності діяльності підприємств держсектор. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 3. С. 313-316.

10. Чигиринська А.Р., Пуртов В.Ф. Вдосконалення управління державними корпоративними правами. *Молодіжна наукова ліга*. 2023. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/111/110>

11. Омельчук В.М. Проблемні аспекти діяльності суб'єктів 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>.

12. Теремецький В.І., Дуліба Є.В. Корпоративні права держави: проблемні питання. *Право.ua*. 2023. № 4. С. 179-188. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2023.4.27>.

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro upravlinnia ob'ekty derzhavnoi vlasnosti» [Law of Ukraine «On the management of state property»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro upravlinnia ob'ekty derzhavnoi vlasnosti» [Law of Ukraine «On the management of state property»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> [in Ukrainian].

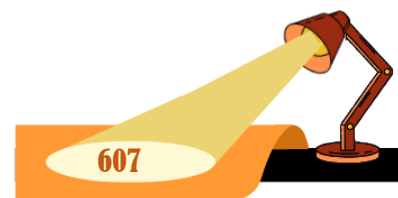
3. Omelchuk, V.M. (2025). Udoshkonalennia administratyvno-pravovoho zabezpechennia korporatyvnykh prav, shcho nalezhat derzhavi [Improving the administrative and legal support of corporate rights owned by the state]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration, 1*, 86-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.12> [in Ukrainian].

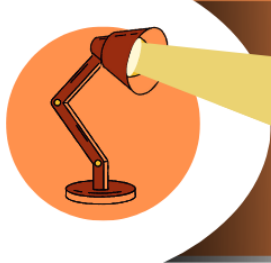
4. Prymerov, O.K. (2006). Udoshkonalennia upravlinnia korporatyvnymy pravamy derzhavy [Improving the management of corporate rights of the state]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works of the National Research Institute of Finance, 1 (34)*, 144-152 [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoshkonalennia korporatyvnoho upravlinnia» [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Corporate Governance»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> [in Ukrainian].

6. Omelchuk, V.M. (2025). Udoshkonalennia administratyvno-pravovoho zabezpechennia korporatyvnykh prav, shcho nalezhat derzhavi [Improving the administrative and legal support of corporate rights owned by the state]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration, 1*, 86-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.12> [in Ukrainian].

7. Koliada, T.A., & Kuzmenko, N.V. (2019). Upravlinnia korporatyvnymy pravamy derzhavy: otsinka efektyvnosti ta napriamy reformuvannia [Management of Corporate Rights of the State: Evaluation of Efficiency and Directions of Reform]. *Biznesinform – Businessinform, 8*, 45-52 [in Ukrainian].





8. Povazhnyi, O.S., & Orlova, N.S. (2012). *Korporatyvni vidnosyny v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Corporate relations in Ukraine: current state and development prospects]*. Donetsk [in Ukrainian].

9. Marakhovska, K. (2012). Udoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання ta otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv derzhsektor [Improving state regulation and assessing the effectiveness of state sector enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 3, 313-316 [in Ukrainian].

10. Chyhyrynska, A.R., & Purtov, V.F. (2023). Vdoskonalennia upravlinnia derzhavnymy korporatyvnymy pravamy [Improving the management of state corporate rights]. *Molodizhna naukova liha – Youth Scientific League*. Retrieved from <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/111/110> [in Ukrainian].

11. Omelchuk, V.M. (2025). Problemni aspekty diialnosti subiektiv diialnosti subiektiv upravlinnia korporatyvnymy pravamy derzhavy [Problematic aspects of the activities of subjects of the management of state corporate rights]. *Pravo i suspilstvo – Law and society*, 2, 278-283. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.2.37> [in Ukrainian].

12. Teremetskyi, V.I., & Duliba, Ye.V. (2023). Korporatyvni prava derzhavy: problemni pytannia [Corporate rights of the state: problematic issues]. *Pravo.ua*, 4, 179-188. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2023.4.27> [in Ukrainian].