Берназюк І.М.,
професор кафедри права
ПВНЗ «Європейський університет»,
доктор юридичних наук,
Заслужений юрист України
ORCID: 0000-0002-8460-2687
e-mail: innabernaziuk@gmail.com
УДК 347.734:347.72:351.72

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ БАНКАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ: КОМПЕТЕНЦІЙНА АВТОНОМІЯ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ТА СТАНДАРТИ OECD

Анотація

Статтю присвячено дослідженню правових засад корпоративного управління державними банками України в умовах зменшення державної участі у банківському секторі. Визначено межі здійснення державою корпоративних прав, особливості розподілу повноважень між вищим органом, наглядовою радою та правлінням державного банку.

Обґрунтовано концепцію компетенційної автономії органів управління державного банку як правового режиму здійснення корпоративних повноважень, заснованого на дотриманні меж компетенції, самостійності професійного судження, підзвітності та відповідальності за прийняті рішення. Запропоновано критерії оцінювання правомірності впливу держави як акціонера на діяльність органів управління банку.

Досліджено конституційно-правові засади розмежування владних і корпоративних повноважень держави, гарантії незалежності наглядової ради, механізми її підзвітності та особливості корпоративного управління в період підготовки банку до продажу державного пакета акцій. Визначено правові наслідки втрати банком статусу державного та значення законодавчих гарантій безперервності повноважень його органів управління.

Проаналізовано Керівні принципи OECD з корпоративного управління державними підприємствами 2024 року, Огляд OECD корпоративного управління державними підприємствами України 2026 року та рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду.

Запропоновано напрями вдосконалення правового регулювання стратегічної взаємодії держави-акціонера з органами управління банку, оцінювання ефективності наглядових рад та корпоративних процедур передпродажної підготовки.

Ключові слова: державний банк, корпоративне управління, компетенційна автономія, наглядова рада, правління, держава-акціонер, державна власність, незалежність, OECD.

Inna Bernaziuk. Corporate governance of state-owned banks in the context of state ownership transformation: competence-based autonomy of governing bodies and OECD standards

Abstract

The article examines the legal framework of corporate governance of state-owned banks in Ukraine in the context of reducing state ownership in the banking sector. It identifies the limits of the State's exercise of shareholder rights and the allocation of powers among the highest governing body, the supervisory board and the management board.

The article develops the concept of competence-based autonomy of the governing bodies of a state-owned bank as a legal framework for the exercise of corporate powers based on compliance with statutory limits of authority, independent professional judgement, accountability and responsibility for decisions. Criteria are proposed for assessing the lawfulness of the State's influence as shareholder on the activities of the bank's governing bodies.

The article examines the constitutional foundations for distinguishing the State's public authority from its corporate powers, safeguards for supervisory board independence, accountability mechanisms and corporate governance arrangements during preparation for the sale of state-owned shareholdings. Particular attention is paid to the legal consequences of the loss of state-owned bank status and the statutory safeguards ensuring continuity of governance.

The study analyses the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024, the OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026, and the recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision.

Proposals are made for improving the legal framework governing strategic interaction between the State as shareholder and the bank's governing bodies, supervisory board performance evaluation and corporate procedures during pre-sale preparation.

Keywords: state-owned bank, corporate governance, competence-based autonomy, supervisory board, management board, State as shareholder, state ownership, independence, OECD.

Постановка проблеми

Корпоративне управління державними банками поєднує реалізацію державою належних їй корпоративних прав із функціонуванням банку як самостійної юридичної особи та спеціально регульованої фінансової установи. Така конструкція зумовлює необхідність чіткого розмежування повноважень держави як акціонера, вищого органу, наглядової ради і правління.

Особливого значення це питання набуває в умовах підготовки до зміни структури власності у банківському секторі. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору, схвалені Кабінетом Міністрів України у 2026 році, поєднують завдання підтримання фінансової стабільності, ефективності діяльності та поступового скорочення частки держави у банківському секторі [5, с. 2–3]. У частині корпоративного управління вони виходять із принципів професійності, незалежності та доброчесності наглядових рад, розмежування функцій власника, наглядових органів і менеджменту, прозорості прийняття рішень та відповідальності за результати [5, с. 4–5].

Зазначені напрями узгоджуються із загальними цілями Стратегії розвитку фінансового сектору України, оновленої у серпні 2025 року, яка передбачає забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності, сприяння

відновленню економіки України та інтеграцію фінансового сектору до Європейського Союзу [10]. Удосконалення корпоративного управління державними банками є складовою управління державними корпоративними правами та інституційною передумовою забезпечення стійкості банківського сектору.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» формує для державних банків спеціальний правовий режим. Вищий орган не має права вирішувати питання діяльності державного банку, які не належать до його виключної компетенції, і не бере участі у поточному управлінні. Наглядова рада в межах своєї компетенції здійснює управління банком, контролює і регулює діяльність правління, а правління здійснює поточне управління [1, ст. 7, 37].

Отже, підготовка банку до зміни структури власності повинна здійснюватися зі збереженням установленого законом розподілу корпоративних повноважень. Стратегічні цілі держави, у тому числі пов'язані з підготовкою пакета акцій до продажу, мають реалізовуватися через передбачені законодавством корпоративні механізми.

Метою статті є визначення правового змісту компетенційної автономії органів управління державного банку, обґрунтування критеріїв правомірності впливу держави-акціонера на їх діяльність та визначення напрямів розвитку корпоративного управління з урахуванням стандартів OECD і рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду.

У попередньому дослідженні авторкою обґрунтовано концепцію регульованої трансформації державної корпоративної участі у банківському секторі [14]. Одним із самостійних аспектів цієї концепції є визначення правових меж впливу держави як акціонера на діяльність органів управління банку, зокрема в період підготовки до продажу державного пакета акцій. Саме цей аспект становить предмет подальшого дослідження.

Стан дослідження, методологія та наукова новизна

Міжнародні підходи до корпоративного управління державними підприємствами розкрито в документах OECD, які визначають засади здійснення державою функції власника, діяльності наглядових рад, підзвітності та внутрішнього контролю [11–13]. Особливості корпоративного управління банками зумовлені спеціальними вимогами до професійної та колективної придатності керівників, управління ризиками і внутрішнього контролю [6–9; 17].

Огляд OECD 2026 року відзначає наближення правового регулювання корпоративного управління державними підприємствами України до міжнародних стандартів та наголошує на необхідності їх послідовного практичного застосування [12, с. 8–11].

Питання меж корпоративної автономії, розподілу компетенції органів юридичної особи та відповідальності за прийняті рішення досліджувалися авторкою у попередній праці, присвяченій використанню штучного інтелекту в корпоративному управлінні [20]. У ній обґрунтовано значення законодавчо визначеної компетенції органів юридичної особи як юридичної межі передання управлінських функцій, а також запропоновано критерій розмежування публічного нагляду та корпоративного розсуду. Подальшого розвитку ці положення набувають у дослідженні корпоративного управління державними банками, де особливе значення мають межі здійснення державою прав акціонера,

самостійність професійного судження органів управління та відповідальність за реалізацію належних їм повноважень.

Методологічну основу дослідження становлять формально-юридичний, системний, функціональний та порівняльно-правовий методи. Положення OECD використовуються як міжнародний стандарт належного корпоративного управління і не ототожнюються з нормами національного права.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні концепції компетенційної автономії органів управління державного банку та визначенні критеріїв правомірності впливу держави як акціонера. Компетенційна автономія характеризує правовий режим здійснення корпоративних повноважень, заснований на дотриманні меж компетенції, самостійності професійного судження, підзвітності та відповідальності за прийняті рішення.

1. Спеціальна правова модель корпоративного управління державним банком

Загальні засади управління державними корпоративними правами визначає Закон України «Про управління об'єктами державної власності», відповідно до якого управління такими об'єктами є здійсненням повноважень щодо реалізації прав держави як власника [3, ст. 1, 3].

Для банків діє спеціальний режим. Закон України «Про акціонерні товариства» прямо передбачає застосування до фінансових установ спеціального законодавства та встановлює перевагу його норм у разі суперечності із загальними корпоративними положеннями [2, ст. 1].

Закон України «Про банки і банківську діяльність» визначає окрему систему органів державного банку. Вищим органом державного банку є Кабінет Міністрів України, який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у банку [1, ст. 7]. При цьому закон прямо обмежує сферу його втручання: він не має права приймати рішення з питань, які не належать до його виключної компетенції, і не бере участі у поточному управлінні банком [1, ст. 7].

Наглядова рада є колегіальним органом управління державного банку, який у межах власної компетенції здійснює управління банком та контролює і регулює діяльність його виконавчого органу. Правління є виконавчим органом і здійснює поточне управління [1, ст. 7].

Законодавча модель корпоративного управління державним банком ґрунтується на функціональному розподілі повноважень його органів.

Конституційними засадами здійснення державою корпоративних прав є рівність суб'єктів права власності перед законом та принцип законності діяльності органів державної влади [15, ст. 13, 19]. Належність державі акцій банку не розширює визначених законом повноважень органів державної влади щодо його діяльності.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» державним є банк, 100 відсотків статутного капіталу якого належить державі. У разі часткового або повного відчуження державою належних їй акцій банк втрачає статус державного наступного дня після такого відчуження. Із цього дня положення статті 7 зазначеного Закону до банку не застосовуються, а його статут та внутрішні положення діють у частині, що не суперечить законодавству та нормативно-правовим актам НБУ.

Для цілей цього дослідження поняття «державний банк» вживається у значенні статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність», а поняття «банк державного сектору» охоплює також банки з частковою державною участю відповідно до сфери дії аналізованих документів.

Протягом одного місяця з дня втрати банком статусу державного наглядова рада зобов'язана скликати загальні збори акціонерів для приведення статуту та діяльності банку у відповідність із законодавством. Повноваження наглядової ради та правління зберігаються до їх припинення у встановленому законом порядку [1, ст. 7].

2. Держава-акціонер та стратегічне управління

Належність державі акцій банку передбачає правомірний інтерес держави у визначенні цілей використання належного їй активу. Для банків державного сектору такі цілі можуть мати не лише комерційний характер.

Основні стратегічні напрями 2026 року прямо зазначають, що максимізація прибутку в умовах воєнного стану є важливим, але не єдиним критерієм діяльності державних банків. Стратегічні рішення мають враховувати підтримання економіки, макрофінансову стабільність, фінансування пріоритетних галузей та інші визначені державою завдання [5, с. 2–4].

Цей документ закріплює принцип розмежування функцій власника, наглядових органів і менеджменту. У ньому зазначено, що держава як акціонер прагне забезпечити можливість здійснення банками конкурентоспроможної, незалежної та прибуткової діяльності, а Мінфін здійснює моніторинг досягнення цілей без втручання в операційну діяльність банків [5, с. 4].

Стаття 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» передбачає розподіл повноважень щодо формування стратегії державного банку. Вищий орган визначає основні (стратегічні) напрями діяльності банку, наглядова рада забезпечує розроблення та затверджує стратегію розвитку банку, після чого передає її на схвалення вищому органу.

Закон визначає підстави відмови у схваленні стратегії та передбачає право вищого органу припинити повноваження всього складу наглядової ради у разі її повторного несхвалення з обов'язковим оприлюдненням відповідних підстав [1, ст. 7].

Зазначені повноваження є законодавчо визначеними механізмами стратегічного контролю акціонера. Їх реалізація повинна відповідати встановленим законом підставам і процедурам та забезпечувати збереження компетенції наглядової ради.

Правомірність впливу держави як акціонера запропоновано оцінювати за п'ятьма критеріями: наявність законодавчої підстави для здійснення повноваження, належність питання до компетенції відповідного органу, дотримання корпоративної процедури, збереження самостійності професійного судження, відповідність меті повноваження та вимогам банківського законодавства з урахуванням інтересів банку, прав вкладників і кредиторів.

Застосування цих критеріїв дозволяє відмежувати визначення акціонером цільових показників діяльності банку від позапроцедурних вказівок щодо кредитування конкретного позичальника, вибору контрагента або здійснення окремої господарської операції.

Стаття 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» також забороняє державному банку надавати необґрунтовані переваги окремим клієнтам [1, ст. 7].

3. Наглядова рада: незалежність, компетенція та відповідальність

Наглядова рада діє в інтересах державного банку та забезпечує захист прав вкладників, кредиторів і держави як акціонера [1, ст. 7].

Наглядова рада державного банку складається з дев'яти членів, шість із яких є незалежними, а три — представниками держави [1, ст. 7]. Законодавство одночасно встановлює вимоги до професійної придатності, ділової репутації та колективної придатності органу [1, ст. 7, 37, 42; 6].

Така модель поєднує представництво держави як власника із переважною участю незалежних членів.

Функціональне значення незалежності посилюється через систему комітетів. Закон передбачає спеціальні вимоги до складу комітетів з аудиту, ризиків, призначень та винагород [1, ст. 7].

Незалежність при цьому не усуває підзвітності. Положення НБУ про ліцензування банків деталізує вимоги до ділової репутації, професійної придатності керівників і колективної придатності органів банку [6]. Система управління ризиками та внутрішнього контролю також передбачає конкретний розподіл функцій між наглядовою радою, правлінням та контрольними підрозділами [7; 8].

Постановою Кабінету Міністрів України від 1 липня 2026 року № 863 визначено порядок та критерії щорічного оцінювання ефективності діяльності наглядових рад державних банків, зокрема їх участі у передпродажній підготовці [16]. При оцінюванні виконання рекомендацій радника необхідно враховувати обґрунтованість рішень наглядової ради, їх відповідність вимогам банківського законодавства та вплив на фінансову стійкість банку. Належне документування таких рішень забезпечує поєднання компетенційної автономії та підзвітності.

За суб'єктом та метою оцінювання слід розрізняти оцінювання ефективності наглядової ради акціонером, самооцінювання її діяльності та оцінювання корпоративного управління Національним банком України в межах банківського нагляду [1, ст. 7, 37; 11, розд. VI.I; 16].

У попередньому дослідженні авторкою запропоновано розмежовувати оцінювання належності процедури прийняття рішення та оцінювання змісту підприємницького рішення [20]. Застосування цього підходу до державних банків передбачає перевірку дотримання меж компетенції, достатності інформації, належності оцінювання ризиків та обґрунтованості рішень з урахуванням законодавчо визначених повноважень суб'єкта контролю.

Стаття 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» закріплює рівність прав та обов'язків незалежних членів наглядової ради і представників держави, самостійність їх волевиявлення під час голосування. Члени наглядової ради та правління відповідають за діяльність банку в межах своєї компетенції [1, ст. 7, 37]. Ці положення становлять нормативну основу концепції компетенційної автономії та узгоджуються з Керівними принципами OECD [11, розд. VI].

4. Правління та поточне управління банком

Правління є виконавчим органом державного банку, до повноважень якого належить поточне управління його діяльністю. Голова та члени правління

призначаються і звільняються наглядовою радою в установленому законом порядку [1, ст. 7].

Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю правління. Відповідно до статті 37 Закону України «Про банки і банківську діяльність» рада банку не бере участі в поточному управлінні банком [1, ст. 37].

Компетенційна автономія правління реалізується в межах затвердженої стратегії банку, визначеного ризик-апетиту, внутрішніх політик та контрольних повноважень наглядової ради. Самостійність прийняття управлінських рішень поєднується з обов'язком дотримання вимог банківського законодавства щодо управління ризиками, внутрішнього контролю та комплаєнсу [1, ст. 37–40; 7–9].

5. Корпоративне управління під час трансформації державної власності

Відповідно до статті 9 Закону України № 3983-IX рішення про підготовку пакета акцій банку до продажу приймається Кабінетом Міністрів України з урахуванням висновку Ради з фінансової стабільності. У процесі підготовки банк зобов'язаний вживати заходів для підвищення вартості пакета акцій, зокрема з урахуванням рекомендацій радника з продажу. Закон передбачає також здійснення заходів, визначених дорученнями Кабінету Міністрів України [4, ст. 9].

Частина друга статті 9 Закону № 3983-IX встановлює спеціальну корпоративну умову здійснення заходів передпродажної підготовки для банків, у яких державі належить 50 відсотків або менше простих акцій: отримання згоди загальних зборів учасників банку [4, ч. 2 ст. 9].

Відсутність аналогічної спеціальної вимоги для банків із більшою часткою державної участі не розширює компетенцію держави як акціонера. Рішення щодо передпродажної підготовки приймаються відповідно до законодавчо встановленого розподілу корпоративних повноважень.

Практичне значення зазначених положень посилилося у жовтні 2026 року після укладення тристоронніх договорів між Міністерством фінансів України, відповідними банками та фінансовим радником N. M. Rothschild & Sons Limited щодо підготовки до продажу державних пакетів акцій АТ «Сенс Банк» та АБ «УКРГАЗБАНК». В офіційному повідомленні Міністерства фінансів України від 23 жовтня 2026 року наголошено, що залучення радника не означає зміни власників банків та не припиняє їх звичайної діяльності [18].

Виконання доручень Кабінету Міністрів України та реалізація рекомендацій радника потребують дотримання встановлених законом меж компетенції органів управління банку. Зокрема, рекомендація щодо відчуження непрофільних активів потребує рішення уповноваженого органу банку та оцінювання його фінансових і регуляторних наслідків.

Підвищення вартості державного пакета акцій має здійснюватися з урахуванням довгострокових інтересів банку, його фінансової стійкості, прав вкладників і кредиторів.

Рішення щодо зміни стратегії, реструктуризації активів, оптимізації витрат або організаційної структури банку потребують оцінювання їх впливу на достатність капіталу, ліквідність, рівень ризиків та безперервність діяльності банку.

6. Міжнародні стандарти корпоративного управління державними банками

Керівні принципи OECD 2024 року передбачають професійне, поінформоване та підзвітне здійснення державою функції власника, чітке визначення очікувань

щодо діяльності підприємства, забезпечення його операційної автономії та повагу до незалежності наглядової ради [11, розд. II.B, II.C].

Для взаємодії суб'єкта управління корпоративними правами держави з органами підприємства OECD рекомендує встановлювати належні канали комунікації, зокрема через голову відповідного органу управління [11, розд. II.C, VI.F].

До основних функцій наглядової ради належать стратегічне керівництво, контроль за діяльністю виконавчого органу та нагляд за управлінням ризиками [11, розд. VI.A, VI.B, VI.J].

У цьому аспекті базова конструкція українського банківського законодавства узгоджується із відповідними принципами: спеціальний закон розмежовує компетенцію органів, визначає переважну частку незалежних членів у наглядовій раді та відносить до її повноважень формування і контроль правління [1, ст. 7].

Огляд OECD 2026 року відзначає, що після реформ 2021–2024 років система правового регулювання корпоративного управління державними підприємствами України істотно наблизилася до стандартів OECD [12, с. 8–10].

Цей Огляд також охоплює широкий сектор державних підприємств, тому його висновки щодо окремих загальних проблем практичного застосування корпоративного управління не слід автоматично поширювати на банки. Державні банки мають окремий та значно детальніший спеціальний режим відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» і нормативно-правових актів НБУ.

Особливості корпоративного управління банками визначено у консолідованих рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду, розділ CGO10 «Corporate governance», оприлюднений 1 січня 2026 року. Особливе значення для державних банків має положення про пріоритетність інтересів вкладників порівняно з інтересами акціонерів, передусім у роздрібних банках [17, п. 10.3].

Керівні принципи OECD та рекомендації Базельського комітету мають рекомендаційний характер і використовуються у цьому дослідженні як міжнародні орієнтири для оцінювання та вдосконалення національного правового регулювання корпоративного управління.

7. Напрями подальшого розвитку правового регулювання

За результатами дослідження запропоновано такі напрями вдосконалення корпоративного управління державними банками.

По-перше, удосконалення передбаченого статтею 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» механізму рамкової угоди про взаємодію, зокрема в частині документування стратегічних очікувань акціонера та врегулювання розбіжностей щодо реалізації заходів передпродажної підготовки [1, ст. 7].

По-друге, конкретизація корпоративних процедур передпродажної підготовки банку з визначенням компетентного органу щодо кожного заходу, оцінюванням фінансових, правових та регуляторних наслідків відповідних рішень і контролем за їх виконанням [1; 4].

По-третє, узгодження механізмів оцінювання ефективності наглядових рад із вимогами щодо професійної та колективної придатності, доброчесності, запобігання конфлікту інтересів і самостійності професійного судження [5, с. 6; 6–9; 16].

По-четверте, завчасна підготовка організаційних та правових заходів для забезпечення безперервності корпоративного управління після втрати банком статусу державного.

11 листопада 2026 року Верховна Рада України прийняла за основу законопроєкт № 16125 щодо удосконалення корпоративного управління. Станом на 28 листопада 2026 року законопроєкт готується до другого читання [19]. Подальше опрацювання відповідних законодавчих змін потребує врахування особливостей спеціального банківського регулювання.

Висновки

1. Корпоративне управління державним банком ґрунтується на спеціальному правовому режимі розмежування повноважень вищого органу, наглядової ради та правління. Реалізація державою корпоративних прав повинна здійснюватися без підміни встановлених законом механізмів корпоративного управління адміністративним впливом.

2. Компетенційну автономію органів управління державного банку запропоновано визначати як правовий режим здійснення корпоративних повноважень, заснований на дотриманні меж компетенції, самостійності професійного судження, підзвітності та відповідальності за прийняті рішення.

3. Правомірність впливу держави як акціонера запропоновано оцінювати за п’ятьма критеріями: наявність законодавчої підстави для здійснення повноваження, належність питання до компетенції відповідного органу, дотримання корпоративної процедури, збереження самостійності професійного судження, відповідність меті повноваження та вимогам банківського законодавства з урахуванням інтересів банку, прав вкладників і кредиторів.

4. Передпродажна підготовка державного банку здійснюється зі збереженням установленого законом розподілу корпоративних повноважень. Втрата банком статусу державного зумовлює зміну правового режиму корпоративного управління зі збереженням повноважень наглядової ради та правління до їх припинення у встановленому законом порядку.

5. Запропоновано вдосконалити правове регулювання взаємодії держави-акціонера з органами управління банку в межах механізму рамкової угоди, оцінювання ефективності наглядових рад, корпоративних процедур передпродажної підготовки та переходу до нової моделі корпоративного управління після зміни структури власності.

Наступне дослідження у межах цього наукового циклу буде присвячено економіко-правовим передумовам зменшення державної участі у банківському секторі України та визначенню юридичної природи міжнародних і європейських інституційних механізмів, що впливають на відповідну державну політику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 28.11.2026).

2. Про акціонерні товариства : Закон України від 27 липня 2022 р. № 2465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення: 28.11.2026).

3. Про управління об’єктами державної власності : Закон України від 21 вересня 2006 р. № 185-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text (дата звернення: 28.11.2026).

4. Про особливості продажу пакетів акцій, що належать державі у статутному капіталі банків : Закон України від 19 вересня 2024 р. № 3983-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3983-20#Text (дата звернення: 28.11.2026).

5. Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 червня 2026 р. № 670-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/670-2026-%D1%80. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору : Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru (дата звернення: 28.11.2026).

6. Про затвердження Положення про ліцензування банків : постанова Правління Національного банку України від 22 грудня 2018 р. № 149. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18#Text (дата звернення: 28.11.2026).

7. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 11 червня 2018 р. № 64. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_11062018_64 (дата звернення: 28.11.2026).

8. Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 2 липня 2019 р. № 88. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_02072019_88 (дата звернення: 28.11.2026).

9. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України : рішення Правління Національного банку України від 3 грудня 2018 р. № 814-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_03122018_814-rsh (дата звернення: 28.11.2026).

10. Стратегія розвитку фінансового сектору України (оновлена у серпні 2025 року) / Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Міністерство фінансів України, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy (дата звернення: 28.11.2026).

11. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://doi.org/10.1787/18a24f43-en (дата звернення: 28.11.2026).

12. OECD. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026. Paris : OECD Publishing, 2026. URL: https://doi.org/10.1787/149d03e6-en (дата звернення: 28.11.2026).

13. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en (дата звернення: 28.11.2026).

14. Берназюк І. М. Правовий механізм зменшення частки держави у банківському секторі України: спеціальний режим продажу державних пакетів

акцій та банківське регулювання. Конституціоналіст. 20 жовтня 2026 р. URL: https://constitutionalist.com.ua/pravovyj-mekhanizm-zmenshennia-chastky-derzhavy-u-bankivskomu-sektori-ukrainy-spetsialnyj-rezhym-prodazhu-derzhavnykh-paketiv-aktsij-ta-bankivske-rehuliuvannia (дата звернення: 28.11.2026).

15. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 28.11.2026).

16. Деякі питання щорічного оцінювання ефективності діяльності наглядової ради державних банків : постанова Кабінету Міністрів України від 1 липня 2026 р. № 863. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/863-2026-%D0%BF#Text (дата звернення: 28.11.2026).

17. Basel Committee on Banking Supervision. Basel Consolidated Guidelines. CGO10: Corporate governance. Bank for International Settlements, 1 January 2026. URL: https://www.bis.org/committees/bcbs/basel-consolidated-guidelines/module/cgo/10 (дата звернення: 28.11.2026).

18. Міністерство фінансів України. Мінфін уклав договори з Rothschild & Co щодо надання послуг радника з продажу Укргазбанку та Сенс Банку. 23 жовтня 2026 р. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_uklav_dogovori_z_rothschild__co_shchodo_nadannia_poslug_radnika_z_prodazhu_ukrgazbanku_ta_sens_banku-5986 (дата звернення: 28.11.2026).

19. Проєкт Закону України про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення корпоративного управління : реєстр. № 16125 від 5 жовтня 2026 р. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/CardByRn?conv=9&regNum=16125 (дата звернення: 28.11.2026).

20. Берназюк І. М. Штучний інтелект у корпоративному управлінні: допустима автономія, людський контроль та конституційні межі публічного нагляду. Конституціоналіст. 19 жовтня 2026 р. URL: https://constitutionalist.com.ua/shtuchnyj-intelekt-u-korporatyvnomu-upravlinni-dopustyma-avtonomiia-liudskyj-kontrol-ta-konstytutsijni-mezhi-publichnoho-nahliadu (дата звернення: 28.11.2026).

Декларація про використання штучного інтелекту

Під час підготовки статті ChatGPT використовувався як допоміжний інструмент для редакційного та мовно-стилістичного опрацювання, перевірки логічної і термінологічної узгодженості тексту, пошуку можливих неточностей та підготовки редакційних пропозицій. Наукові висновки, правові оцінки й остаточна редакція статті визначені авторкою, яка несе відповідальність за її зміст.