

Андрій О. Боруш*

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ В УКРАЇНІ

У статті досліджено еволюцію та сучасний стан інституційного забезпечення у сфері управління державними корпоративними правами в Україні. Обґрунтовано, що ефективність реалізації державою функцій власника значною мірою залежить від якості інституційної архітектури, чіткого розподілу повноважень між органами управління та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. Проаналізовано нормативно-правову базу та практику функціонування ключових суб'єктів управління державними корпоративними правами, зокрема органів виконавчої влади та уповноважених структур, що здійснюють повноваження власника від імені держави.

Визначено основні проблеми інституційного розвитку, серед яких: фрагментарність функцій управління, недостатній рівень прозорості та підзвітності, дублювання повноважень, а також обмежена ефективність контролю за діяльністю державних підприємств і господарських товариств з державною часткою. Окрему увагу приділено впливу реформ у сфері корпоративного управління, гармонізації з міжнародними стандартами та рекомендаціями провідних організацій.

Обґрунтовано необхідність подальшої інституційної трансформації системи управління державними корпоративними правами, що передбачає централізацію функцій власника, посилення ролі професійних наглядових рад, впровадження прозорих механізмів оцінки ефективності діяльності підприємств та підвищення відповідальності менеджменту. Запропоновано напрями вдосконалення інституційного забезпечення, спрямовані на підвищення ефективності управління державними активами, зниження корупційних ризиків та забезпечення сталого економічного розвитку.

Ключові слова: державні корпоративні права; інституційне забезпечення; корпоративне управління; державний сектор економіки; наглядові ради; ефективність управління; державні підприємства; реформи управління; публічне управління.

Рис. 1. Літ. 17.

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-2-270-295-307

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1891-5294>

Andrii Borush

DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL SUPPORT IN THE FIELD OF STATE CORPORATE RIGHTS MANAGEMENT IN UKRAINE

The article examines the evolution and current state of institutional support in the field of management of state corporate rights in Ukraine. It is substantiated that the effectiveness of the state's exercise of ownership functions largely depends on the quality of the institutional architecture, a clear distribution of powers among governing bodies, and the implementation of modern corporate governance standards. The regulatory and legal framework, as well as the functioning practices of key entities responsible for managing state corporate rights, including executive authorities and authorized institutions acting on behalf of the state as an owner, are analyzed.

The main challenges of institutional development are identified, including fragmentation of management functions, insufficient levels of transparency and accountability, duplication of powers, and limited effectiveness of control over the activities of state-owned enterprises and business

* Private Higher Education Institution, «Rauf Ablyazov East European University», Ukraine.

entities with state participation. Particular attention is paid to the impact of corporate governance reforms, as well as the alignment with international standards and recommendations of leading organizations.

The necessity of further institutional transformation of the system for managing state corporate rights is substantiated. This transformation involves the centralization of ownership functions, strengthening the role of professional supervisory boards, implementation of transparent performance evaluation mechanisms for enterprises, and enhancement of managerial accountability. Directions for improving institutional support are proposed, aimed at increasing the efficiency of state asset management, reducing corruption risks, and ensuring sustainable economic development.

Keywords: *state corporate rights; institutional support; corporate governance; state sector of the economy; supervisory boards; management efficiency; state-owned enterprises; governance reforms; public administration.*

Peer-reviewed, approved and placed: 18.12.2023.

Постановка проблеми. Ефективне управління державними корпоративними правами є важливою передумовою забезпечення економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності державного сектору та зростання національної економіки України. У сучасних умовах трансформаційних змін, євроінтеграційних процесів та післякризового відновлення економіки особливого значення набуває формування дієвого інституційного забезпечення у сфері реалізації державою функцій власника.

Разом із тим, чинна система управління державними корпоративними правами в Україні характеризується низкою системних проблем. Зокрема, спостерігається фрагментарність інституційної структури, розпорошеність повноважень між різними органами державної влади, недостатній рівень координації їх діяльності, а також дублювання функцій. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень і знижує ефективність контролю за діяльністю суб'єктів господарювання з державною часткою.

Додатковими викликами є обмежена прозорість діяльності державних підприємств, недосконалість механізмів підзвітності та оцінювання ефективності їх функціонування, а також вплив політичних факторів на процеси управління. Незважаючи на впровадження окремих елементів сучасного корпоративного управління, зокрема створення наглядових рад, їх діяльність не завжди забезпечує належний рівень стратегічного контролю та незалежності.

У контексті адаптації до міжнародних стандартів корпоративного управління та необхідності підвищення ефективності використання державних активів постає об'єктивна потреба у подальшому розвитку інституційного забезпечення цієї сфери. Це передбачає вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізацію інституційної структури, чітке розмежування функцій власника та регулятора, а також впровадження прозорих і підзвітних механізмів управління.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю вирішення існуючих проблем інституційного характеру та формування ефективної моделі управління державними корпоративними правами в Україні, що відповідатиме сучасним викликам і міжнародним практикам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління державними корпоративними правами та розвитку відповідного

інституційного забезпечення є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значна частина наукових праць присвячена визначенню сутності державних корпоративних прав, особливостей їх реалізації та формуванню ефективних механізмів управління.

Так, у роботах (Шапошникова К. 2012), [1]. розкрито особливості реалізації державних корпоративних прав та запропоновано напрями розвитку державного корпоративного сектору в Україні. (Чихірьов В., 2021) [2] досліджує зміст і природу корпоративних прав держави, акцентуючи увагу на їх управлінській та майновій складових.

Питання ефективності управління державними корпоративними правами та необхідності реформування цієї сфери висвітлено у працях Коляди Т. та Кузьменко Н., 2019) [3]. Автори доводять, що оцінка ефективності управління має здійснюватися з урахуванням бюджетних надходжень і суспільної корисності діяльності підприємств з державною часткою. Аналогічно, (Пророк В.В., 2021) [4] обґрунтовує необхідність впровадження системи ключових показників ефективності та використання бенчмаркінгу для підвищення результативності управління державними активами.

Окремий напрям досліджень стосується інституційних аспектів управління. Зокрема, у працях (Митрофанової А. та Решетняк Н., 2019) [5] визначено основні проблеми функціонування системи управління державними корпоративними правами, серед яких — складна структура органів влади, конфлікт між функціями держави як власника та регулятора, а також недосконалість дивідендної політики. Дослідження (Шашиної М., 2015) [6] акцентує увагу на інституційних складових механізму корпоративного управління державного сектору та необхідності їх удосконалення для забезпечення ефективного використання державної власності.

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання розвитку цілісного інституційного забезпечення управління державними корпоративними правами в Україні залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого опрацювання проблеми узгодження функцій різних інституцій, підвищення ефективності координації їх діяльності, а також адаптації національної моделі до сучасних міжнародних стандартів корпоративного управління. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у зазначеному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку інституційного забезпечення у сфері управління державними корпоративними правами в Україні з урахуванням сучасних викликів та міжнародних стандартів корпоративного управління.

Основні результати дослідження. Інституційне забезпечення управління державними корпоративними правами є складною багаторівневою системою формальних і неформальних інститутів, механізмів та інструментів, які визначають порядок реалізації державою функцій власника корпоративних прав у суб'єктах господарювання (Чихірьов В., 2021; Митрофанової А. та Решетняк Н., 2019) [2, 5]. Його сутність полягає у створенні організаційно-правових, економічних та управлінських умов для ефективного володіння,

користування та розпорядження державними активами з метою досягнення як економічних, так і суспільних результатів.

З інституційної точки зору, управління державними корпоративними правами передбачає наявність чітко структурованої системи суб'єктів, до якої входять органи державної влади, уповноважені управляти корпоративними правами, наглядові ради, виконавчі органи підприємств, а також контрольні та регуляторні інституції (Чихірьов В., 2021; Бондар Ю., 2013). [2,8]. Важливою характеристикою цієї системи є розмежування функцій держави як власника, регулятора та політико-адміністративного суб'єкта, що дозволяє уникнути конфлікту інтересів і підвищити ефективність управління.

Зміст інституційного забезпечення включає кілька взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це нормативно-правова складова, яка визначає правила функціонування системи управління, закріплює повноваження суб'єктів та регламентує процедури прийняття управлінських рішень. По-друге, організаційна складова, що охоплює структуру органів управління, їх ієрархію, підпорядкованість та механізми координації. По-третє, функціональна складова, яка відображає конкретні управлінські процеси, зокрема формування стратегії розвитку підприємств, контроль за їх діяльністю, оцінювання ефективності та управління корпоративними ризиками (Шапошникова К. 2012; Митрофанової А. та Решетняк Н., 2019; Бондар Ю., 2013) [1, 5, 8].

Крім того, важливе місце займає інструментальна складова, що включає методи та інструменти реалізації корпоративних прав, такі як участь у загальних зборах акціонерів, формування наглядових рад, встановлення ключових показників ефективності, дивідендна політика та механізми фінансового контролю. Не менш значущою є інформаційно-аналітична складова, яка забезпечує прозорість діяльності, доступ до інформації та підзвітність суб'єктів управління (Шашиної М., 2015; Бондар Ю. та Легітькова Н., 2021; Hutsaliuk O. et al., 2020) [6, 7, 10].

Таким чином, інституційне забезпечення управління державними корпоративними правами виступає системоутворюючою основою реалізації державної політики у сфері управління державними активами. Його ефективність визначається узгодженістю дій усіх елементів системи, рівнем їх інституційної спроможності та відповідністю сучасним принципам корпоративного управління.

Сучасний стан інституційної системи управління державними корпоративними правами в Україні характеризується поєднанням суттєвого прогресу у формуванні нормативно-правової та організаційної бази із збереженням системних проблем практичної реалізації управлінських функцій.

Передусім слід відзначити, що державний корпоративний сектор України залишається масштабним і економічно значущим: він охоплює понад 3 тис. підприємств, які функціонують у стратегічних галузях, зокрема енергетиці, транспорті та інфраструктурі (Бондар Ю., 2013; Kolodinskyi S. Et al., 2022) [8, 11]. Це обумовлює високі вимоги до ефективності інституційного управління та прозорості використання державних активів.

Важливою тенденцією останніх років є активізація реформування інституційної системи. Зокрема, ухвалення Закону України № 3587-IX (2024 р.) та впровадження державної політики власності створили більш цілісну модель управління, яка наближена до міжнародних стандартів корпоративного управління (Пророк В.В., 2021; Шашиної М., 2015) [4, 6]. Нове законодавство уточнює роль держави як власника, посилює повноваження наглядових рад, запроваджує принципи підзвітності та розширює вимоги до розкриття інформації.

Разом із тим, інституційна система управління залишається недостатньо узгодженою. Однією з ключових проблем є фрагментарність функцій власника: повноваження щодо управління державними корпоративними правами розподілені між різними міністерствами та органами влади, що часто поєднують функції власника і регулятора. Така ситуація створює конфлікт інтересів і знижує ефективність стратегічного управління.

Суттєвим викликом є також нерівномірність впровадження реформ. Хоча великі державні підприємства демонструють відносно високий рівень корпоративного управління (зокрема через функціонування незалежних наглядових рад), у більшості підприємств спостерігається низький рівень інституційної спроможності, що проявляється у відсутності належних процедур контролю, оцінки ефективності та стратегічного планування.

Окремою проблемою залишається недостатня прозорість та підзвітність. Незважаючи на розширення вимог до фінансової звітності, практична реалізація механізмів розкриття інформації є неповною, а відсутність системної консолідованої звітності обмежує можливості комплексного контролю за державним сектором (Бондар Ю. та ін., 2021; Hutsaliuk O. et al., 2020) [7, 10].

Крім того, ефективність діяльності наглядових рад часто знижується через затримки у призначенні їх членів, неповний склад, тимчасові управлінські рішення та вплив політичних факторів, особливо в умовах воєнного стану. Це свідчить про незавершеність інституційної трансформації та недостатню стабільність управлінських механізмів.

Отже, сучасний стан інституційної системи управління державними корпоративними правами в Україні можна охарактеризувати як перехідний: сформовано сучасну нормативну основу та започатковано важливі інституційні зміни, однак ключовим викликом залишається забезпечення їх повноцінної імплементації, підвищення координації між суб'єктами управління та зміцнення інституційної спроможності всієї системи.

Незважаючи на поступове реформування системи управління державними корпоративними правами, чинні інституційні механізми характеризуються низкою суттєвих проблем і обмежень, що знижують їх ефективність.

Передусім, однією з ключових проблем є фрагментарність інституційної структури. Повноваження щодо управління державними корпоративними правами розподілені між різними органами виконавчої влади, що призводить до розпорошеності функцій, ускладнення координації та зниження оперативності прийняття управлінських рішень. Відсутність єдиного центру відповідальності послаблює стратегічне управління державними активами.

Суттєвим обмеженням є поєднання функцій держави як власника і регулятора. У багатьох випадках одні й ті самі органи державної влади одночасно здійснюють регуляторну політику у відповідних галузях і виконують функції управління корпоративними правами, що створює конфлікт інтересів та негативно впливає на об'єктивність прийняття рішень (Бондар Ю. та ін., 2021; Гуцалюк О., 2020) [8, 9].

Важливою проблемою залишається недостатній рівень прозорості та підзвітності. Хоча формально запроваджено механізми фінансової звітності та розкриття інформації, на практиці вони часто реалізуються неповною мірою. Обмежений доступ до достовірної та своєчасної інформації ускладнює здійснення ефективного контролю за діяльністю підприємств з державною часткою.

Ще одним обмеженням є недосконалість механізмів контролю та оцінки ефективності. Відсутність уніфікованих підходів до визначення ключових показників ефективності, слабкий розвиток систем внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також формальний характер оцінювання результатів діяльності підприємств знижують результативність управління (Hutsaliuk O. et al., 2022; Kolodinskyi S. et al., 2022) [11, 12].

Суттєвим викликом є обмежена інституційна спроможність окремих суб'єктів управління. Це проявляється у недостатньому рівні професійної підготовки кадрів, нестачі досвіду впровадження сучасних практик корпоративного управління та обмежених ресурсах для здійснення ефективного нагляду.

Окремо слід відзначити проблеми функціонування наглядових рад. Незважаючи на їх формальне запровадження, ефективність їх діяльності часто знижується через політичний вплив, затримки у формуванні складу, недостатній рівень незалежності та обмежені повноваження у прийнятті стратегічних рішень.

Також вагомим обмеженням є вплив політичних факторів на процес управління державними підприємствами, що проявляється у частій зміні керівництва, короткостроковості управлінських рішень та орієнтації не на економічну ефективність, а на ситуативні політичні цілі.

Таким чином, сукупність зазначених проблем свідчить про те, що існуючі інституційні механізми управління державними корпоративними правами в Україні потребують подальшого вдосконалення, зокрема в напрямі підвищення узгодженості, прозорості, професійності та інституційної незалежності.

Міжнародна практика свідчить про наявність різноманітних моделей організації управління державними корпоративними правами, які формувалися з урахуванням національних особливостей, рівня економічного розвитку та інституційної спроможності держав. Узагальнення цього досвіду дозволяє виокремити ключові підходи та принципи, що можуть бути використані для вдосконалення української системи (Гуцалюк О., 2020; Якушев О., 2014) [9, 16].

Насамперед, відповідно до рекомендацій OECD, більшість країн застосовують три базові моделі реалізації функції власника: централізовану,

децентралізовану та змішану. У централізованій моделі (наприклад, у Норвегії чи Сінгапурі) функції управління державними активами зосереджені в одному спеціалізованому органі або холдинговій структурі, що забезпечує узгодженість політики та професіоналізацію управління. У децентралізованій моделі (характерній для низки країн ЄС) повноваження розподілені між галузевими міністерствами. Змішана модель поєднує елементи обох підходів і є найбільш поширеною (Бондар Ю. та ін., 2021; Якушев О., 2014) [8, 16].

Важливим елементом міжнародного досвіду є впровадження чіткої політики державної власності (ownership policy), яка визначає цілі держави як власника, принципи управління та критерії ефективності. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість і підзвітність державного сектору.

Суттєву роль відіграє також інституційне розмежування функцій держави. У більшості розвинених країн забезпечується відокремлення функцій власника, регулятора та формувача політики, що мінімізує конфлікти інтересів і підвищує об'єктивність управлінських рішень.

Окрему увагу в міжнародній практиці приділено професіоналізації органів управління, зокрема формуванню незалежних і компетентних наглядових рад. Вони здійснюють стратегічний контроль, оцінюють діяльність менеджменту та забезпечують баланс між комерційними і суспільними цілями підприємств.

Крім того, важливими складовими ефективної моделі є (Hutsaliuk O. et al., 2020; Hutsaliuk O. et al., 2022) [10, 11]:

- впровадження системи ключових показників ефективності (KPI);
- забезпечення високого рівня розкриття інформації та фінансової звітності;
- застосування принципів антикорупційної політики та внутрішнього контролю;
- орієнтація на довгострокову вартість і сталий розвиток державних підприємств.

Враховуючи зазначений міжнародний досвід, можна визначити основні напрями його адаптації в Україні. По-перше, доцільним є поступове посилення централізації функцій власника шляхом створення або розвитку єдиного координаційного органу з управління державними корпоративними правами. По-друге, необхідно забезпечити чітке розмежування функцій держави, що дозволить уникнути конфлікту інтересів між регулюванням і управлінням.

По-третє, важливим є подальший розвиток інституту наглядових рад, зокрема через підвищення їх незалежності, професійності та відповідальності. По-четверте, слід удосконалити систему моніторингу та оцінки ефективності, запровадивши уніфіковані KPI та регулярну публічну звітність.

Водночас адаптація міжнародного досвіду має здійснюватися з урахуванням національних особливостей України, зокрема рівня інституційної спроможності, впливу політичних факторів та умов воєнного стану.

Таким чином, міжнародна практика демонструє, що ефективне управління державними корпоративними правами базується на принципах

централізації, прозорості, підзвітності та професіоналізації. Їх послідовне впровадження в Україні може стати ключовим чинником підвищення ефективності державного сектору.

Ефективність взаємодії суб'єктів управління державними корпоративними правами в Україні характеризується як неоднорідна та така, що перебуває на етапі інституційного становлення. Попри наявність формально визначеної системи органів управління, практична координація їх діяльності залишається недостатньо узгодженою, що впливає на загальну результативність реалізації функцій держави як власника.

До ключових суб'єктів управління належать Кабінет Міністрів України, профільні міністерства, Фонд державного майна України, наглядові ради державних підприємств, а також інші уповноважені органи. Формально між ними розподілені функції стратегічного управління, оперативного контролю та реалізації корпоративних прав держави. Однак на практиці спостерігається часткове дублювання повноважень та недостатня чіткість розмежування відповідальності (Бондар Ю. та ін., 2021) [8].

Однією з основних проблем є низький рівень горизонтальної та вертикальної координації між органами виконавчої влади. Відсутність єдиного центру управління або ефективного координаційного механізму призводить до несинхронності рішень, затримок у їх реалізації та різноспрямованості управлінських підходів щодо окремих підприємств.

Важливим фактором, що впливає на ефективність взаємодії, є інституційна розпорошеність функцій власника. У різних секторах економіки держава реалізує свої корпоративні права через різні органи, що ускладнює формування єдиної державної політики власності та знижує узгодженість стратегічних рішень.

Окремо слід відзначити недостатню ефективність взаємодії з наглядовими радами. Хоча їх створення є важливим кроком у напрямі корпоративної реформи, у багатьох випадках вони не забезпечують належного рівня стратегічного контролю через обмеженість повноважень, залежність від органів управління або неповний склад. Це знижує їх роль як ключового інструменту балансування інтересів держави та менеджменту підприємств.

Проблемним аспектом є також обмежена інформаційна взаємодія між суб'єктами управління. Відсутність єдиної інтегрованої системи моніторингу діяльності державних підприємств ускладнює обмін даними, знижує оперативність прийняття рішень та ефективність контролю.

Водночас слід відзначити наявність позитивних зрушень. Зокрема, запровадження політики державної власності, розвиток інституту незалежних наглядових рад та поступова цифровізація управлінських процесів створюють передумови для підвищення узгодженості дій суб'єктів управління.

Таким чином, ефективність взаємодії суб'єктів управління державними корпоративними правами в Україні можна оцінити як середню з тенденцією до підвищення, однак із наявністю системних обмежень. Подальше її вдосконалення потребує інституційної централізації функцій власника, посилення координаційних механізмів, розвитку інформаційної інтеграції та підвищення ролі наглядових рад як незалежного елемента системи корпоративного управління.

Вдосконалення інституційного забезпечення управління державними корпоративними правами в Україні має базуватися на послідовному впровадженні принципів прозорості, підзвітності та ефективності як ключових засад сучасного корпоративного управління. Реалізація цих принципів дозволяє підвищити результативність використання державних активів, знизити корупційні ризики та забезпечити сталий розвиток державного сектору економіки (рис. 1).



Рис. 1. Напрями вдосконалення інституційного забезпечення з урахуванням принципів прозорості, підзвітності та ефективності, авторська розробка

1. Посилення прозорості управління державними корпоративними правами. Прозорість передбачає відкритість інформації щодо діяльності державних підприємств, рішень органів управління та результатів фінансово-господарської діяльності. (Бондар Ю., 2013; Hutsaliuk O. et al., 2020; Hutsaliuk O. et al., 2022) [7, 10, 11]. У цьому контексті доцільним є:

запровадження єдиної цифрової платформи моніторингу діяльності державних підприємств;

забезпечення регулярного оприлюднення фінансової та нефінансової звітності за уніфікованими стандартами;

розширення доступу громадськості до інформації про структуру власності, результати діяльності та рішення наглядових рад;

впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) у повному обсязі.

2. Підвищення рівня підзвітності суб'єктів управління. Підзвітність передбачає чітке визначення відповідальності всіх учасників системи управління за результати їх діяльності. Для її посилення необхідно:

законодавчо закріпити розмежування функцій держави як власника, регулятора та політичного суб'єкта;

встановити персональну відповідальність керівників органів управління за ефективність управління державними корпоративними правами;

запровадити регулярні незалежні аудити діяльності державних підприємств;

посилити роль наглядових рад як органів стратегічного контролю та оцінювання менеджменту.

3. Підвищення ефективності управлінських механізмів. Ефективність системи управління передбачає досягнення максимально можливого результату при оптимальному використанні ресурсів. Основними напрямками її підвищення є:

централізація функції власника шляхом удосконалення координації між органами державної влади або створення єдиного уповноваженого органу;

запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для державних підприємств та органів управління;

орієнтація діяльності державних підприємств на довгострокову вартість і фінансову стійкість;

розвиток професійних компетенцій управлінських кадрів та підвищення рівня їх незалежності від політичного впливу.

4. Інституційна модернізація системи корпоративного управління. Комплексне вдосконалення передбачає також структурні зміни в інституційній архітектурі, зокрема (Гуцалюк, 2020; Hutsaliuk et al., 2022) [9, 11]:

чітке розмежування функцій між суб'єктами управління;

зміцнення інституту незалежних наглядових рад;

гармонізацію національної системи корпоративного управління з принципами OECD;

впровадження довгострокової державної політики власності.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів дозволить сформувати більш прозору, підзвітну та ефективну систему управління державними корпоративними правами, що відповідатиме сучасним міжнародним стандартам та сприятиме підвищенню ефективності державного сектору економіки України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інституційне забезпечення управління державними корпоративними правами в Україні перебуває на етапі активної трансформації, однак характеризується низкою системних проблем, які стримують його ефективність. Попри наявність оновленої нормативно-правової бази та впровадження окремих елементів сучасного корпоративного управління, практична реалізація функції держави як власника залишається недостатньо узгодженою та ефективною.

Виявлено, що ключовими проблемами є фрагментарність інституційної структури, розпорошеність повноважень між органами державної влади, поєднання функцій регулятора та власника, недостатній рівень прозорості та підзвітності, а також обмежена ефективність наглядових рад і механізмів контролю. Ці фактори знижують результативність управління державними активами та ускладнюють формування єдиної державної політики власності.

Водночас встановлено, що в Україні спостерігаються позитивні зрушення, пов'язані з імплементацією міжнародних стандартів корпоративного управління, розвитком інституту наглядових рад та цифровізацією окремих управлінських процесів. Це створює передумови для подальшого вдосконалення системи управління державними корпоративними правами.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління можливе за умови посилення централізації функції власника, чіткого розмежування повноважень між суб'єктами управління, розвитку системи ключових показників ефективності, забезпечення прозорості діяльності державних підприємств та підвищення ролі незалежних наглядових рад.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим вивченням механізмів централізації управління державними активами, удосконаленням моделей корпоративного управління з урахуванням воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, а також адаптацією найкращих міжнародних практик до національних умов. Особливої уваги потребує дослідження цифрових інструментів управління державними корпоративними правами та їх впливу на підвищення прозорості й ефективності державного сектору економіки.

1. Шапошников, К.С. (2012). Корпоративні права держави: особливості реалізації та управління. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 22(2), 57–62.
2. Чихірьов, В.Л. (2021). Сутність та особливості управління корпоративними правами держави. Юридичний науковий електронний журнал, 5, 32–35. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-5/6>
3. Коляда, Т.А., Кузьменко, Н.В. (2019). Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. Бізнес Інформ, 8, 45–52.
4. Пророк, В.В. (2021). Методичні завдання забезпечення результативності управління державними корпоративними правами. Економіка та підприємництво, 47, 102–118. <http://doi.org/10.33111/EE.2021.47.ProrokV>
5. Митрофанова, А.С., Решетняк, Н.Б. (2019). Особливості системи управління корпоративними правами держави в Україні. Бізнес Інформ, 3 (494), 63–68.
6. Шашина, М.В. (2015). Моделі механізму корпоративного управління державним сектором економіки. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 12. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.44315>
7. Бондар, Ю.А., Легінькова, Н.І. (2021). Особливості комунікаційного процесу в управління підприємством. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. (3-4), 15–22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21>
8. Бондар, Ю.А. (2013). Менеджмент в органах державної влади. Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 24, 206–212.
9. Гуцалюк О.М. (2020). Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка», 16(44), 34–38. 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38
10. Hutsaliuk, O.M., Havrylova, N.V., Krasnozhan, N.S. (2020). Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic innovations*, Vol.22. Iss. 3 (76), 159–167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167)
11. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Yu.A., Popov, O.Y. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Economic Herald of the Donbass*, 2 (68), 41–51. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85)
12. Kolodinskyi, S.B., Hutsaliuk, O.M., Kramskyi, S.O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, 46–55. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>
13. Якушев, О.В. (2016). Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. Економіка і організація управління: 36. наук. праць Донецького національного університету, 2(22), 113–122. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>
14. Новицька, О.В. (2014). Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 37(II), 62–169.

15. Новицька, О.В. (2015). Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 39(II), 143–149.

16. Якушев, О. (2014). Світовий досвід розвитку кластерів: можливості адаптації в Україні. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 1(38), 167–173.

17. Якушев, О.В., Якушева, О. В. (2018). Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції, 28(17), 65–70.

1. Shaposhnikov, K.S. (2012). Korporatyvni prava derzhavy: osoblyvosti realizatsiyi ta upravlinnya. [Corporate rights of the state: features of implementation and management]. Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, 22(2), 57-62.

2. Chikhirev, V.L. (2021). Sutnist ta osoblyvosti upravlinnya korporatyvnymy pravamy derzhavy. [The essence and features of the management of corporate rights of the state]. Legal Scientific Electronic Journal, 5, 32–35. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-5/6>

3. Kolyada, T.A., Kuzmenko, N.V. (2019). Upravlinnya korporatyvnymy pravamy derzhavy: otsinka efektyvnosti ta napryamy reformuvannya. [Management of corporate rights of the state: assessment of effectiveness and directions of reform]. Business Inform, 8, 45-52.

4. Prorok, V.V. (2021). Metodychni zavdannya zabezpechennya rezul'tatyvnosti upravlinnya derzhavnyimi korporatyvnymi pravamy. [Methodological tasks for ensuring the effectiveness of the management of state corporate rights]. Economics and Entrepreneurship, 47, 102-118. <http://doi.org/10.33111/EE.2021.47.ProrokV>

5. Mytrofanova, A.S., Reshetnyak, N.B. (2019). Osoblyvosti systemy upravlinnya korporatyvnymi pravamy derzhavy v Ukraini. [Features of the system of management of corporate rights of the state in Ukraine]. Business Inform, 3 (494), 63-68.

6. Shashina, M.V. (2015). Modeli mekhanizmu korporatyvnogo upravlinnya derzhavnym sektorom ekonomiky. [Models of the mechanism of corporate governance of the public sector of the economy]. Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", 12. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.44315>

7. Bondar, Iu.A., Leginkova, N.I. (2021). Osoblyvosti komunikatsiynoho protsesu v upravlinnyi pidpryemstvom. [Features of the communication process in enterprise management]. Scientific Bulletin of the Aviation Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers, (3-4), 15-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21>

8. Bondar, Iu.A. (2013). Menedzhment v orhanakh derzhavnoyi vlady. [Management in State Authorities]. Scientific Notes of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, 24, 206-212.

9. Hutsaliuk O.M. (2020). Vychennya orhanizatsiyno-ekonomichnykh form utvorennia korporatyvnykh intehtatsiynykh ob'yednan. [Study of Organizational and Economic Forms of Formation of Corporate Integration Associations]. Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economy", 16(44), 34-38. [10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38)

10. Hutsaliuk, O.M., Havrylova, N.V., Krasnozhan, N.S. (2020). Infokomunikatsiyi v systemi innovatsiynoyi infrastruktury natsional'noyi ekonomiky derzhavy. [Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state]. Economic innovations, Vol.22. Iss. 3 (76), 159-167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167)

11. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Iu.A., Popov, O.Y. (2022). Formuvannya investytsiynoyi pryvabylyvosti ta zabezpechennya ekonomichnoyi efektyvnosti korporatyvnogo intehtatsiynogo ob'yednannya. [Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association]. Economic Herald of the Donbass, 2 (68), 41-51. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85)

12. Kolodinskyi, S.B., Hutsaliuk, O.M., Kramskyi, S.O. (2022). Upravlinnya mizhfirmovymi kooperatyvnymi vidnosynamy dlya obminu innovatsiynymi pidpryemstvamy Ukrainy. [Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine]. Intellectualization of logistics and Supply Chain Management, 15, 46-55. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>

13. Novytska, O. (2014). Osoblyvosti pidtrymky maloho ta seredn'oho biznesu v systemi suchasnoho rehional'noho upravlinnya. [Features of supporting small and medium-sized businesses in the system of modern regional management]. Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 37(II), 62–169.
14. Novytska, O. (2015). Instrumenty stymulyuvannya maloho ta seredn'oho biznesu v konteksti rehional'noho rozvytku. [Tools for stimulating small and medium-sized businesses in the context of regional development]. Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 39(II), 143–149.
15. Yakushev, O. V. (2016). Rehional'ni aspekty rozvytku biznes-inkubatoriv v Ukraini. [Regional aspects of business incubator development in Ukraine]. Economics and Organization of Management: Collection of Scientific Papers of Donetsk National University, (2)22, 113–122. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>
16. Yakushev, O. (2014). Svitovyy dosvid rozvytku klasteriv: mozhlyvosti adaptatsiyi v Ukraini. [World experience in cluster development: Opportunities for adaptation in Ukraine]. Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, 1(38), 167–173.
17. Yakushev, O., & Yakusheva, O. (2018). Upravlinnya rehional'nymi biznes-protsesamy na osnovi vprovadzhennya innovatsiynykh osvitnikh klasteriv. [Management of regional business processes based on the implementation of innovative educational clusters]. Socio-Economic Development of Regions in the Context of International Integration, 28(17), 65–70.