

UDC 330.341.1:338.24:351.72
DOI: 10.24025/2306-4420.79(2).2026.362763

JEL Classification Code: H82, G34, L32
Article's History:
Received: 16.04.2026; Revised: 21.04.2026;
Published: 18.05.2026.

Andrii Borush

Assistant of the Department of Management and Administration,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
18036, Nechui-Levytskyi Str., 16, Cherkasy, Ukraine
ORCID 0009-0006-1891-5294

**Conceptualization of a model
for managing state corporate rights**

Abstract. The article examines the process of conceptualizing a model for managing state corporate rights in the context of economic transformation and increasing demands for efficiency in the public sector. The necessity of a systematic approach to the formation of an integrated management model that combines institutional, organizational, and legal mechanisms for exercising the state's ownership rights is substantiated. The essence of state corporate rights as a specific management object requiring a balance between economic efficiency, social responsibility, and the strategic interests of the state is considered. Modern approaches to managing state assets are analyzed, including centralized, decentralized, and hybrid models, with their advantages and limitations identified. Particular attention is paid to the role of transparency, accountability, and corporate governance in accordance with international standards. A conceptual model is proposed that предусматривает a clear separation of the functions of the owner and the regulator, the introduction of professional management, and the improvement of monitoring the performance of state-owned enterprises. Key factors influencing the effectiveness of managing state corporate rights are identified, including institutional capacity, the level of corporate culture, and mechanisms for control and performance evaluation. The expediency of implementing best international practices with consideration of national specifics is substantiated. It has been proven that the modernization of the system for managing state corporate rights is a necessary condition for ensuring the competitiveness of the public sector and enhancing the investment attractiveness of the economy. Attention is focused on the importance of digitalization of management processes and the development of strategic monitoring mechanisms to improve the effectiveness of state corporate governance. The results of the study can be used to improve public policy in the field of state corporate rights management and to enhance the efficiency of the public sector

Keywords: state corporate rights; public sector; corporate governance; management model; state ownership; institutional approach; management efficiency; transparency; accountability; public policy

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Андрій Боруш

асистент кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
18036, вул. Нечуя-Левицького, 16, м. Черкаси, Україна
ORCID 0009-0006-1891-5294

Концептуалізація моделі управління державними корпоративними правами

Анотація. У статті досліджується процес концептуалізації моделі управління державними корпоративними правами в умовах трансформації економічних відносин та підвищення вимог до ефективності державного сектору. Обґрунтовано необхідність системного підходу до формування цілісної моделі управління, що поєднує інституційні, організаційні та правові механізми реалізації прав держави як власника. Розглянуто сутність державних корпоративних прав як специфічного об'єкта управління, що вимагає балансу між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та стратегічними інтересами держави. Проаналізовано сучасні підходи до управління державними активами, зокрема централізовану, децентралізовану та гібридну моделі, визначено їх переваги та обмеження. Особливу увагу приділено ролі прозорості, підзвітності та корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів. Запропоновано концептуальну модель, яка передбачає чітке розмежування функцій власника і регулятора, впровадження професійного управління та підвищення якості моніторингу діяльності суб'єктів господарювання з державною участю. Визначено ключові чинники ефективності управління державними корпоративними правами, серед яких інституційна спроможність органів влади, рівень корпоративної культури, механізми контролю та оцінювання результатів діяльності. Обґрунтовано доцільність імплементації найкращих міжнародних практик з урахуванням національних особливостей. Доведено, що модернізація системи управління державними корпоративними правами є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності державного сектору та підвищення інвестиційної привабливості економіки. Акцентовано увагу на важливості цифровізації управлінських процесів і розвитку механізмів стратегічного моніторингу для підвищення результативності державного корпоративного управління. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері управління корпоративними правами та підвищення ефективності функціонування державного сектору економіки.

Ключові слова: державні корпоративні права; державний сектор економіки; корпоративне управління; модель управління; державна власність; інституційний підхід; ефективність управління; прозорість; підзвітність; державна політика

Вступ

Сучасні трансформаційні процеси в економіці зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління державним сектором, зокрема підприємствами з державною участю. Державні корпоративні права виступають важливим інструментом реалізації економічної політики, забезпечення стратегічних інтересів та соціально-економічної стабільності країни. Водночас складність поєднання функцій держави як власника, регулятора та гаранта суспільних інтересів потребує формування нових підходів до управління такими правами. У цьому контексті особливого значення набуває концептуалізація цілісної моделі управління державними корпоративними правами, яка б забезпечувала баланс між ефективністю, прозорістю та підзвітністю.

Актуальність теми зумовлена зростаючими вимогами до ефективності використання державних активів, необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств із державною участю та впровадженням принципів належного корпоративного управління. Наявні моделі управління державними корпоративними правами часто характеризуються фрагментарністю, недостатньою прозорістю та розмитістю функцій між різними органами

влади. У контексті євроінтеграційних процесів та імплементації міжнародних стандартів постає потреба у формуванні науково обґрунтованої концепції управління, яка враховує як національні особливості, так і найкращі світові практики. Це визначає необхідність комплексного дослідження теоретичних і практичних засад формування ефективної моделі управління державними корпоративними правами.

Незважаючи на наявність значного обсягу наукових досліджень у сфері управління державними активами, проблема формування цілісної, узгодженої та ефективної моделі управління державними корпоративними правами залишається недостатньо вирішеною. Основними викликами є відсутність чіткого розмежування функцій держави як власника і регулятора, недосконалість інституційного забезпечення, обмежена ефективність механізмів контролю та оцінювання діяльності суб'єктів господарювання з державною участю. Крім того, існує проблема низького рівня прозорості та підзвітності, що знижує довіру до державного сектору. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні концептуальних засад моделі управління державними корпоративними правами, яка б забезпечувала підвищення ефективності використання державного майна та відповідає сучасним вимогам економічного розвитку.

Огляд літератури

Проблематика управління державними корпоративними правами є предметом наукового інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, що зумовлено зростаючою роллю держави як власника активів у ринковій економіці. Теоретичні засади корпоративного управління, у тому числі в державному секторі, розкрито у працях класиків інституційної економіки та теорії агентських відносин, де обґрунтовується необхідність чіткого розмежування функцій власника і менеджменту, а також мінімізації конфлікту інтересів між ними досліджували такі автори, як: (Петченко М. *та ін.*, 2021; Kolodynskyi S. *та ін.*, 2022).

Значний внесок у дослідження ефективності управління державними підприємствами зроблено міжнародними організаціями, зокрема Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2021), яка розробила керівні принципи корпоративного управління державних підприємств. Увага акцентується на прозорості, підзвітності, професіоналізації управління та необхідності створення централізованих органів управління державними активами. Також важливими є напрацювання World Bank, що досліджує питання реформування державного сектору та впровадження ефективних моделей управління корпоративними правами.

У вітчизняній науковій літературі значну увагу приділено інституційним аспектам управління державними корпоративними правами, проблемам розмежування повноважень між органами державної влади, а також питанням підвищення ефективності функціонування підприємств із державною участю. Дослідники (Podluzhna N. *та ін.* 2020; Гуцалюк О. *та ін.*, 2025) підкреслюють необхідність формування єдиного центру управління державними активами, необхідності адаптації систем управління до нових економічних реалій та ризиків, удосконалення нормативно-правового забезпечення та впровадження сучасних механізмів корпоративного контролю.

Окремий напрям досліджень стосується порівняльного аналізу моделей управління державними корпоративними правами (централізованої, децентралізованої та змішаної). У роботах авторів (Бондар Ю. *та ін.*, 2022; Kolodynskyi S. *та ін.*, 2022) доведено, що ефективність тієї чи іншої моделі залежить від рівня розвитку інституційного середовища, політичної стабільності та якості державного управління. При цьому все більшого поширення набуває концепція активного державного власника, що передбачає стратегічне управління портфелем державних активів.

Важливий внесок у розвиток теоретичних засад управління державними корпоративними правами зробили сучасні зарубіжні дослідники, які розглядають державну власність крізь призму стратегічного управління та корпоративного розвитку. Зокрема, (Rygh, 2022) досліджує вплив державних цілей на міжнародні стратегії державних транснаціональних корпорацій. Автор обґрунтовує, що державні підприємства, на відміну

від приватних компаній, орієнтуються не лише на економічну ефективність, а й на досягнення суспільно значущих, політичних і стратегічних цілей. У роботі підкреслюється необхідність формування збалансованої системи корпоративного управління, яка забезпечує узгодження державних інтересів із ринковими механізмами функціонування підприємств.

В свою чергу, провідні науковці (Zuo, 2022) також досліджують взаємозв'язок між участю державного капіталу, управлінськими настроями та інноваційною результативністю підприємств. На основі емпіричних даних китайських компаній доводиться, що державна участь може позитивно впливати на інноваційну активність підприємств за умови наявності ефективних механізмів корпоративного управління та професійного менеджменту. Результати дослідження підтверджують важливість формування сучасних моделей управління державними корпоративними правами, орієнтованих на підвищення інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності та довгострокової вартості державних активів.

Попри значну кількість наукових праць, залишається недостатньо дослідженим питання формування цілісної концептуальної моделі управління державними корпоративними правами, яка б інтегрувала інституційні, організаційні та економічні компоненти. Це обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у зазначеному напрямі з урахуванням сучасних викликів та міжнародного досвіду.

Метою статті є розроблення концептуальних засад щодо моделі управління державними корпоративними правами, шляхом дослідження теоретико-методичних підходів до управління державними активами, аналізу існуючих моделей державного корпоративного управління, обґрунтування принципів побудови ефективної системи реалізації державою корпоративних прав та формування структурно-логічної моделі, орієнтованої на забезпечення прозорості, підзвітності, професіоналізації управління і підвищення результативності функціонування державного сектору економіки.

Матеріали і методи

В дослідженні використано методи: аналіз та синтез – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності державних корпоративних прав та особливостей їх управління, а також формування цілісного теоретичного підґрунтя концептуальної моделі; порівняльний аналіз – для зіставлення централізованої, децентралізованої та гібридної моделей управління державними корпоративними правами та оцінювання їх переваг і недоліків у різних інституційних умовах; системний підхід – для розгляду управління державними корпоративними правами як складної багаторівневої системи, що включає взаємодію держави як власника, регулятора та інших стейкхолдерів; інституційний аналіз – для дослідження нормативно-правового забезпечення та організаційних механізмів реалізації державних корпоративних прав; моделювання – для формування концептуальної моделі управління державними корпоративними правами з урахуванням розподілу функцій, механізмів контролю, підзвітності та ефективності; структурно-функціональний аналіз – для визначення ролей, повноважень і взаємозв'язків суб'єктів управління; причинно-наслідковий аналіз – для виявлення ключових проблем та обмежень у функціонуванні існуючої системи управління.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження, дозволило виявити закономірності розвитку системи управління державними корпоративними правами, обґрунтувати доцільність впровадження ефективної концептуальної моделі, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації державою своїх корпоративних прав.

Результати і обговорення

Існуючі теоретичні підходи до управління державними корпоративними правами базуються на різному ступені концентрації повноважень держави як власника та способах реалізації її функцій. У науковій літературі та практиці державного управління виокремлюють три базові моделі: централізовану, децентралізовану та гібридну.

Централізована модель передбачає зосередження функцій управління державними корпоративними правами в одному уповноваженому органі або спеціалізованій інституції. Такий підхід ґрунтується на ідеї підвищення ефективності через уніфікацію політики управління, чітке розмежування функцій власника і регулятора, а також професіоналізацію управління активами. Перевагами моделі є підвищення прозорості, зменшення дублювання функцій та можливість формування єдиної стратегії управління державним портфелем активів (Kaunda, 2023; OECD Review, 2021).. Водночас недоліками можуть бути надмірна бюрократизація, ризик політичного впливу та обмежена гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Децентралізована модель характеризується розподілом повноважень між різними органами державної влади (міністерствами, відомствами), які здійснюють управління корпоративними правами відповідно до галузевої належності підприємств. Теоретично ця модель спирається на принципи галузевої компетентності та спеціалізації, що дозволяє враховувати специфіку окремих секторів економіки (Коляда *та ін.*, 2019; Кононенко *та ін.*, 2025). Серед переваг – більша гнучкість, оперативність управління та наближеність до об'єктів управління. Однак така модель часто супроводжується проблемами координації, розмитістю відповідальності, конфліктом інтересів між функціями власника і регулятора, а також недостатньою прозорістю.

Гібридна модель поєднує елементи централізації та децентралізації і є найбільш поширеною в сучасній практиці. Вона передбачає створення центрального органу, відповідального за формування політики управління державними корпоративними правами, при збереженні окремих повноважень за галузевими органами. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічну узгодженість із галузевою експертизою. Перевагами гібридної моделі є баланс між контролем і гнучкістю, можливість адаптації до національних особливостей та зниження інституційних ризиків (Ownership and Governance, 2021; Кононенко *та ін.*, 2025). Водночас її ефективність значною мірою залежить від чіткості розмежування повноважень і якості координації між суб'єктами управління.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вибір моделі управління державними корпоративними правами залежить від рівня розвитку інституційного середовища, якості державного управління та стратегічних цілей економічної політики. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід до гібридних моделей із посиленням ролі централізованих механізмів координації та контролю, що відповідає вимогам підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного сектору.

Інституційне забезпечення управління державними корпоративними правами визначає систему суб'єктів, які реалізують функції держави як власника, а також механізми їх взаємодії. У більшості країн така система формується за участю органів виконавчої влади, спеціалізованих агентств з управління державними активами, а також наглядових рад підприємств із державною участю. Ключовою тенденцією є поступове відокремлення функцій власника від функцій регулятора, що дозволяє зменшити конфлікт інтересів і підвищити ефективність управління.

Інституційна модель може мати різні форми: від повністю централізованої (через єдиний орган управління державними активами) до децентралізованої (через галузеві міністерства). У сучасних умовах переважає гібридний підхід, який передбачає наявність центрального координуючого органу при збереженні галузевої компетенції. Важливу роль відіграють також механізми корпоративного управління на рівні підприємств, зокрема незалежні наглядові ради, внутрішній аудит та системи контролю (Бессарабова, 2021; Гаврилова *та ін.*, 2023).

Нормативно-правове забезпечення управління державними корпоративними правами охоплює сукупність законодавчих і підзаконних актів, що регулюють відносини власності, корпоративного управління та діяльності суб'єктів господарювання з державною участю. До ключових елементів належать (Бессарабова, 2021; Корольова *та ін.*, 2020):

- законодавство про державну власність і корпоративні права;
- господарське та корпоративне право;
- акти, що регулюють діяльність акціонерних товариств;
- нормативні документи щодо управління державними підприємствами;
- положення про розкриття інформації, підзвітність та аудит.

Важливим напрямом розвитку нормативно-правової бази є її гармонізація з міжнародними стандартами корпоративного управління. Зокрема, значний вплив мають рекомендації Organisation for Economic Co-operation and Development, які визначають принципи прозорості, підзвітності, професійності управління та захисту прав акціонерів. Також враховуються підходи World Bank щодо реформування державного сектору та підвищення ефективності управління державними активами.

Попри наявність розвиненої нормативної бази, існують певні проблеми її функціонування: фрагментарність регулювання, дублювання повноважень різними органами, недостатня чіткість розмежування функцій власника і регулятора, а також обмежена ефективність механізмів контролю та відповідальності. Це зумовлює необхідність удосконалення інституційного середовища, зокрема через створення єдиного центру управління державними корпоративними правами, підвищення незалежності наглядових органів та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління.

Таким чином, ефективне управління державними корпоративними правами можливе лише за умови узгодженого розвитку інституційної структури та нормативно-правового забезпечення, що забезпечує прозорість, підзвітність і стратегічну орієнтацію держави як власника.

Сучасна система управління державними активами характеризується низкою системних проблем і обмежень, що знижують ефективність реалізації державою функцій власника та стримують розвиток державного сектору.

Передусім, однією з ключових проблем є розмитість інституційної відповідальності. У багатьох випадках повноваження щодо управління державними корпоративними правами розподілені між різними органами влади, що призводить до дублювання функцій, відсутності єдиного центру прийняття рішень і ускладнення координації. Це, своєю чергою, знижує оперативність управління та ускладнює стратегічне планування.

Важливим обмеженням є поєднання державою функцій власника і регулятора, що створює конфлікт інтересів. Органи влади одночасно формують правила гри на ринку і виступають учасниками цього ринку, що негативно впливає на конкурентне середовище та ефективність прийняття управлінських рішень.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатній рівень прозорості та підзвітності. Обмежений доступ до інформації про діяльність підприємств із державною участю, слабкі механізми розкриття фінансових результатів і неефективний зовнішній контроль знижують довіру з боку суспільства та інвесторів.

Не менш важливим є низький рівень професіоналізації управління. Призначення керівників державних підприємств часто має політичний характер, що зменшує якість управлінських рішень і не сприяє довгостроковій ефективності. Водночас недостатній розвиток інституту незалежних наглядових рад обмежує можливості стратегічного контролю.

Суттєвим обмеженням виступає недосконалість нормативно-правового забезпечення, яке часто є фрагментарним, суперечливим і таким, що не повністю відповідає сучасним міжнародним стандартам корпоративного управління. Це ускладнює впровадження єдиних підходів до управління державними активами.

Також варто відзначити слабкість системи моніторингу та оцінювання ефективності діяльності підприємств із державною участю. Відсутність чітких критеріїв оцінки результатів, КРІ та механізмів відповідальності за їх невиконання призводить до неефективного використання ресурсів.

Крім того, існує проблема обмеженої стратегічної орієнтації управління. Управлінські рішення часто мають короткостроковий характер і не враховують довгострокові цілі розвитку державного сектору та економіки в цілому.

Узагальнюючи, зазначені проблеми свідчать про необхідність глибокої трансформації системи управління державними активами, спрямованої на підвищення інституційної спроможності, прозорості, професіоналізації та впровадження сучасних моделей корпоративного управління.

Концептуалізація в даному дослідженні розглядається як процес перетворення абстрактних ідей, думок чи нечітких спостережень на чіткі, логічні та структуровані поняття (концепти). Це створення єдиної системи бачення або моделі, яка пояснює певне явище, проблему чи об'єкт.

Формування ефективної моделі управління державними корпоративними правами потребує дотримання системи базових концептуальних принципів, які визначають логіку організації, функціонування та розвитку держави як власника корпоративних активів.

Таблиця 1. Концептуальні принципи побудови моделі управління державними корпоративними правами.

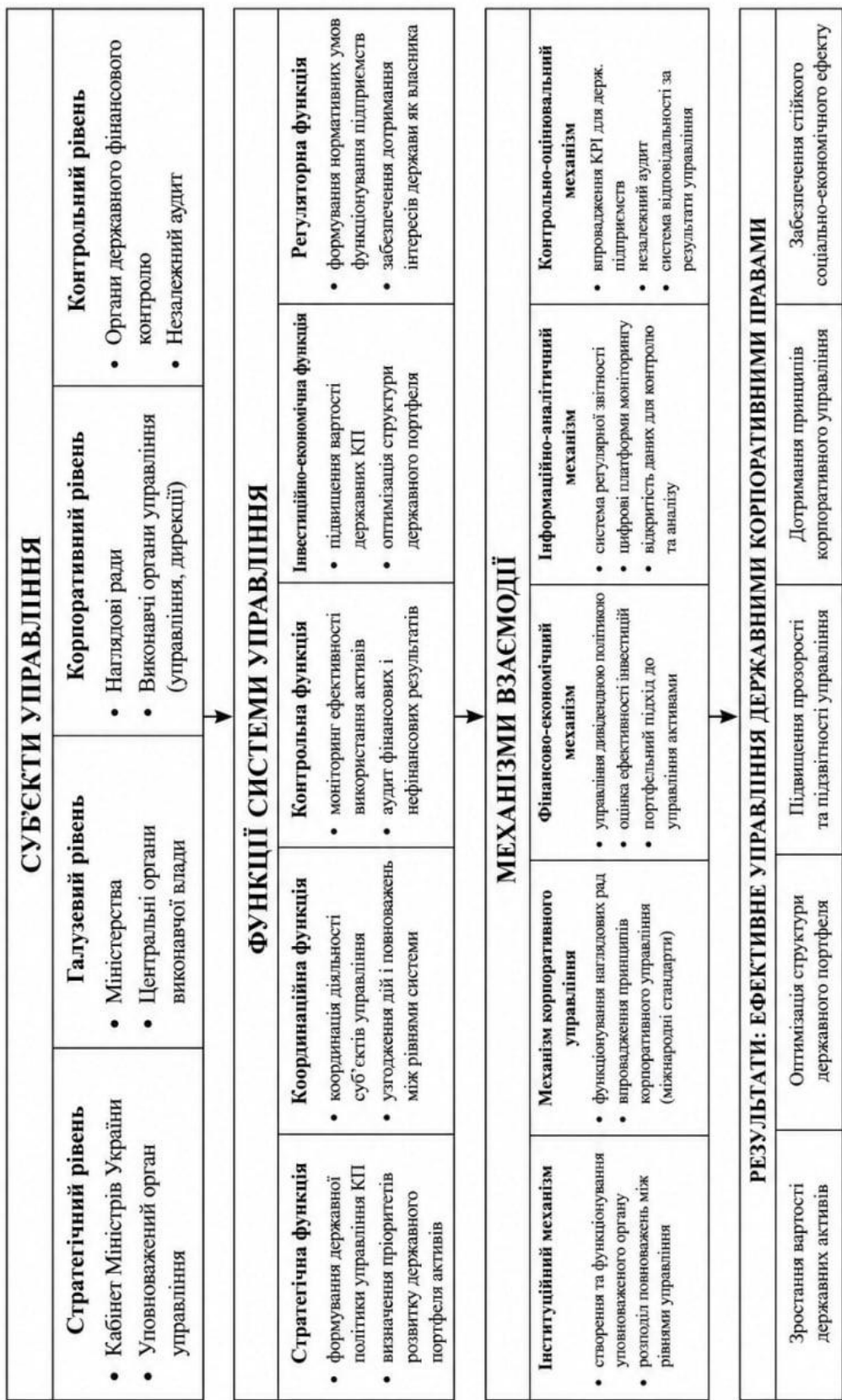
№ з/п	Принцип	Сутність та зміст принципу
1	Принцип розмежування функцій власника і регулятора	Передбачає інституційне відокремлення держави як власника корпоративних прав від держави як регулятора ринку. Це дозволяє мінімізувати конфлікт інтересів, забезпечити рівні умови конкуренції та підвищити об'єктивність управлінських рішень.
2	Принцип централізації стратегічного управління	Означає необхідність формування єдиного або координуючого центру управління державними корпоративними правами, який відповідає за розробку загальної політики, портфельний підхід до управління активами та контроль результативності.
3	Принцип професіоналізації управління	Передбачає залучення кваліфікованих менеджерів на основі компетентнісного підходу, деполітизацію призначень та впровадження професійних стандартів корпоративного управління.
4	Принцип прозорості та підзвітності	Вимагає забезпечення відкритості інформації щодо діяльності підприємств із державною участю, регулярної фінансової звітності та чіткої системи відповідальності управлінських органів.
5	Принцип ефективності використання державних активів	Орієнтує модель управління на досягнення максимального економічного та соціального ефекту від використання державних корпоративних прав, включаючи підвищення прибутковості та вартості активів.
6	Принцип системності та комплексності	Передбачає розгляд державних корпоративних прав як єдиної системи взаємопов'язаних елементів, що включає інституційні, правові, організаційні та економічні складові.
7	Принцип корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів	Орієнтує на впровадження найкращих практик, зокрема рекомендацій Organisation for Economic Co-operation and Development щодо управління державними підприємствами, з акцентом на захист прав власника, ефективність наглядових рад і стратегічне планування.
8	Принцип довгострокової стратегічної орієнтації	Передбачає спрямованість управлінських рішень не лише на поточні фінансові результати, а й на забезпечення сталого розвитку державного сектору економіки.
9	Принцип адаптивності та гнучкості	Забезпечує здатність моделі управління реагувати на зміни економічного середовища, ринкових умов та державної політики.
10.	Принцип цифровізації та інформаційної інтеграції	Передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем моніторингу та єдиних інформаційних платформ для управління державними корпоративними правами. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, підвищення якості аналітики, прозорість процесів та ефективний контроль за діяльністю підприємств із державною участю.

Джерело: сформувано автором

Застосування запропонованих принципів створює методичну основу для побудови цілісної, ефективної та сучасної моделі управління державними корпоративними правами, що відповідає вимогам сталого економічного розвитку та міжнародним стандартам корпоративного управління (Гончар *та ін.*, 2023).

Структурно-логічна модель управління державними корпоративними правами базується на поєднанні інституційних, функціональних та комунікаційних зв'язків між суб'єктами управління, що забезпечує ефективну реалізацію державою своїх прав як власника корпоративних активів (Бондар *та ін.*, 2022; Зеліско *та ін.*, 2025; Гончар *та ін.*, 2023) (рис.1).

СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ



Примітка: КП – корпоративні права.

Рисунок 1. Концептуальна модель управління державними корпоративними правами
Джерело: авторська розробка

Основні суб'єкти управління в межах моделі, які доцільно виокремити:

1. Вищий стратегічний рівень (держава як власник):
 - Кабінет Міністрів / урядові структури, що формують державну політику у сфері управління активами;
 - центральний уповноважений орган з управління державними корпоративними правами (координаційний центр).
2. Галузевий рівень (функціональні міністерства):
 - міністерства та відомства, що здійснюють галузеву координацію діяльності підприємств;
 - виконують функції галузевого контролю та стратегічного планування.
3. Корпоративний рівень (суб'єкти господарювання):
 - підприємства з державною часткою;
 - наглядові ради;
 - виконавчі органи управління (правління, директори).
4. Контрольно-наглядовий рівень:
 - державні аудиторські та контрольні органи;
 - незалежні зовнішні аудитори;
 - антикорупційні та регуляторні інституції.

Основні функції системи управління функціональної структури моделі включає:

1. Стратегічна функція:
 - формування державної політики управління корпоративними правами;
 - визначення пріоритетів розвитку державного портфеля активів.
2. Управлінсько-координаційна функція:
 - координація діяльності суб'єктів управління;
 - розподіл повноважень між рівнями системи.
3. Контрольна функція:
 - моніторинг ефективності використання державних активів;
 - аудит фінансових і нефінансових результатів.
4. Інвестиційно-економічна функція:
 - підвищення вартості державних корпоративних прав;
 - оптимізація структури державного портфеля.
5. Регуляторна функція:
 - формування нормативних умов функціонування підприємств із державною участю.

Механізми взаємодії ефективність моделі забезпечується через такі механізми:

1. Інституційний механізм координації:
 - створення єдиного центру управління державними корпоративними правами;
 - чітке розмежування повноважень між рівнями управління.
2. Механізм корпоративного управління:
 - функціонування незалежних наглядових рад;
 - впровадження принципів корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів.
3. Фінансово-економічний механізм:
 - управління дивідендною політикою;
 - оцінка ефективності державних інвестицій;
 - портфельний підхід до управління активами.
4. Інформаційно-аналітичний механізм:
 - система регулярної звітності;
 - цифрові платформи моніторингу діяльності підприємств;
 - відкритість даних для контролю та аналізу.

5. Контрольно-оцінювальний механізм:

- впровадження КРІ для державних підприємств;
- незалежний аудит;
- система відповідальності за результати управління.

Узагальнена логіка моделі функціонує як багаторівнева система, у якій: держава як власник формує стратегію; центральний орган управління забезпечує координацію; галузеві органи реалізують специфічні управлінські функції; підприємства здійснюють операційну діяльність; контрольні інституції забезпечують прозорість і підзвітність.

Таким чином, запропонована структурно-логічна модель забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів, підвищує ефективність управління державними корпоративними правами та створює передумови для формування сучасної системи державного корпоративного управління, орієнтованої на результат.

Підвищення ефективності управління державними корпоративними правами є ключовою передумовою посилення конкурентоспроможності державного сектору та забезпечення сталого економічного розвитку. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення вимог до прозорості управлінських процесів необхідною є комплексна трансформація існуючої системи управління (Зеліско *та ін.*, 2025; Гончар *та ін.*, 2023; Бондар *та ін.*, 2023):

1. Інституційне реформування системи управління є одним із пріоритетних напрямів щодо створення або посилення єдиного координаційного центру управління державними корпоративними правами. Це дозволяє забезпечити чітке розмежування функцій власника і регулятора, усунути дублювання повноважень та сформувати єдину державну політику щодо управління активами. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним практикам, зокрема рекомендаціям Organisation for Economic Co-operation and Development.

2. Професіоналізація та деполітизація управління, таке підвищення ефективності потребує переходу до професійного управління державними підприємствами через запровадження конкурсного відбору керівників, формування незалежних наглядових рад та залучення фахових менеджерів. Це зменшує вплив політичних факторів на прийняття рішень та сприяє підвищенню якості корпоративного управління.

3. Впровадження сучасних стандартів корпоративного управління є необхідним є імплементація міжнародних принципів корпоративного управління, включаючи прозорість, підзвітність, захист прав власника та ефективну систему контролю. Це також передбачає гармонізацію національного законодавства з міжнародними підходами та практиками.

4. Посилення прозорості та цифровізація управлінських процесів є важливим напрямом є впровадження цифрових платформ моніторингу діяльності державних підприємств, систем відкритих даних та електронної звітності. Це забезпечує оперативний контроль за фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємств, зменшує корупційні ризики та підвищує рівень довіри до державного сектору.

5. Запровадження ефективної системи оцінювання результативності є доцільним для формування системи ключових показників ефективності (КРІ) для підприємств із державною участю. Це дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й стратегічну ефективність управління, включаючи інвестиційну привабливість та соціально-економічний вплив.

6. Оптимізація портфеля державних активів є суттєвим напрямом, як перегляд структури державних корпоративних прав із метою визначення стратегічно важливих підприємств та можливого скорочення неефективних активів через приватизацію або реструктуризацію. Такий портфельний підхід сприяє концентрації ресурсів на ключових секторах економіки.

7. Посилення фінансово-економічної ефективності є підвищення ефективності дивідендної політики, оптимізація інвестиційних рішень та впровадження сучасних методів фінансового планування дозволяють забезпечити зростання вартості державних активів і підвищення їх дохідності.

8. Розвиток системи контролю та аудиту є необхідним для посилення ролі незалежного аудиту, антикорупційних механізмів та зовнішнього контролю. Це сприяє підвищенню підзвітності та мінімізації ризиків неефективного використання державних ресурсів.

Реалізація зазначених напрямів забезпечує перехід до сучасної, ефективної та прозорої моделі управління державними корпоративними правами, що відповідає вимогам економічних трансформацій, посилює інституційну спроможність держави та сприяє підвищенню результативності державного сектору економіки.

Висновки

У результаті проведеного дослідження з концептуалізації моделі управління державними корпоративними правами встановлено, що ефективне функціонування державного сектору економіки значною мірою залежить від якості інституційної організації, рівня корпоративного управління та узгодженості стратегічних і операційних рішень держави як власника.

Визначено, що державні корпоративні права є специфічним об'єктом управління, який поєднує економічні, соціальні та стратегічні інтереси держави, що зумовлює необхідність комплексного підходу до їх регулювання та реалізації. Проаналізовано існуючі моделі управління державними корпоративними правами (централізовану, децентралізовану та гібридну). Встановлено, що найбільш ефективною в сучасних умовах є гібридна модель, яка поєднує стратегічну централізацію та галузеву гнучкість управління.

Дослідження інституційного та нормативно-правового забезпечення засвідчило наявність проблем фрагментарності регулювання, дублювання повноважень та недостатньої чіткості розмежування функцій власника і регулятора, що знижує ефективність управлінських процесів. Виявлено ключові проблеми сучасної системи управління державними активами, серед яких: низький рівень прозорості та підзвітності, політизація управлінських рішень, недостатній розвиток професійного менеджменту та слабкість системи оцінювання результативності.

Узагальнення міжнародного досвіду, зокрема підходів Organisation for Economic Co-operation and Development та World Bank, дозволило визначити ключові орієнтири реформування системи управління державними корпоративними правами: прозорість, підзвітність, професіоналізація та стратегічна орієнтація. Сформовано концептуальні принципи побудови моделі управління, серед яких ключовими є розмежування функцій власника і регулятора, централізація стратегічного управління, професіоналізація, прозорість, ефективність використання активів та відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління.

Розроблено структурно-логічну модель управління державними корпоративними правами, яка передбачає багаторівневу систему взаємодії між державою, галузевими органами, підприємствами та контрольно-наглядовими інституціями із чітким розподілом функцій і механізмів координації. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління, що включають інституційне реформування, цифровізацію управлінських процесів, впровадження КРІ, оптимізацію портфеля державних активів, посилення контролю та розвиток професійного корпоративного управління.

Таким чином, запропонована концептуалізація моделі управління державними корпоративними правами дозволяє сформувати цілісну систему управління державними активами, орієнтовану на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності, а також забезпечує відповідність сучасним вимогам економічного розвитку та міжнародним стандартам корпоративного управління.

Подяки: Немає.

Конфлікт інтересів: Немає.

References

- Бессарабова, В. М. (2021). Правова природа «керівних принципів оеср щодо корпоративного управління державними підприємствами» та їх використання в Україні. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*, 16. URL : <https://doi.org/10.33244/2521-1196.16.2021.59-66>
- Бондар, Ю. А., Жовновач, Р. І., Метіль, Т. К., & Бондаренко, І. В. (2022). Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*, 2 (43), 101-107. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107)
- Бондар, Ю. А., Жовновач, Р. І., & Ус Г. О. (2023). Економічні підходи до оцінки цінних паперів та ризиків корпоративних інтеграційних об'єднань та товариств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 10(43), 36-44. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107)
- Гаврилова, Н. В., Бойко, О. В., Ремзіна, Н. А., & Сухачова, О.О. (2023). Фінансово-економічний інструментарій забезпечення ефективності реалізації корпоративної інтеграції та контролю в акціонерних товариствах. *Економічний вісник Донбасу*, 2 (72), 56-61. URL : [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-56-61](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-56-61)
- Гончар, В. В., Калінін, О. В., Орлова, А. А., & Федюк, Б. О. (2023). Корпоративно інтегроване управління групами та об'єднаннями підприємств. *Вісник економічної науки України*, 1 (44), 57–62. URL : [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).57-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).57-62).
- Гуцалюк, О. М., & Шайновський, Р. Р. (2025). Вибір систем інформаційно-аналітичного забезпечення в діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру. *Вісник економічної науки України*, 2 (49), 152-165. URL : [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).152-165](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).152-165)
- Зеліско, І. М., Сорока, А. М., Манькута, Я. М., & Шаталов, О. В. (2025). Адаптивні стратегії управління корпоративною інтеграцією підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 10, 3. С. 215–219. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-3-42
- Коляда, Т. А., & Кузьменко, Н. В. (2019). Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес Інформ*, 8. С. 45–52.
- Кононенко, В., & Кушко, І. (2025). Суб'єкти правовідносин у публічному та корпоративному управлінні: компаративний аналіз. *Управління змінами та інновації*, (16), 97-101. URL : <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-16-14>
- Корольова, В. В., & Кодь, В. О. (2020). Корпоративні права держави та їх захист (проблемні питання). *Правничий вісник Університету «КРОК»*, (38), 85-91.
- Петченко, М. В., Якушев, О. В., Якушева, О. В., & Зубарева, Г. М. (2021). Фінансове управління корпорацій: емпіричне дослідження факторів впливу на залучення позикових коштів. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*, 2, 54-60. URL : <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-2-54-60>
- Kolodynskyi, S. V., 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>
- Kaunda, E. (2023). Corporate Governance and Performance of State-Owned Enterprises in a Least Developed Economy. *South African Journal of Business Management*, Vol. 54, 1. Article a3827. DOI: 10.4102/sajbm.v54i1.3827.
- OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine. Paris : OECD Publishing, (2021). 148. URL: OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Ukraine
- Ownership and Governance of State-Owned Enterprises (2021). Paris : OECD Publishing, 2021. 170. URL: Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2021
- Podluzhna, N. O., Petchenko, M. V., & Yakushev, O. V. (2020). Challenges of transformation of anti-crisis management of enterprises in modern conditions. *Coll. scientific works of Cherkasy State Technological University. Ser.: Economic Sciences*, 57. 104-109. URL : <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457>
- Rygh, A. (2022). Governmental Goals and the International Strategies of State-Owned Multinational Enterprises: A Conceptual Discussion. *Journal of International Management*, Vol. 28, No. 1. Article 100878. DOI: 10.1016/j.intman.2021.100878.
- Zuo, X. (2022). State Capital Involvement, Managerial Sentiment and Firm Innovation Performance: Evidence from China. *arXiv*, 27. DOI: 10.48550/arXiv.2204.04860