

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Громов Сергій Олександрович

УДК 354:334.722.8(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УРЯДУВАННЯ КОРПОРАТИЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С.О. Громов

Науковий керівник: Дунаєв Ігор Володимирович, доктор наук з державного управління, професор

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Громов С.О. Механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств України. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, 2025.

Проведене дисертаційне дослідження спрямовано на вирішення актуальної науково-прикладної задачі з запровадження науково-практичного підходу до більшого ціннісно-орієнтованого публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств транспортної галузі в сучасній і післявоєнній Україні завдяки цифровим технологіям. В основі роботи лежить авторська гіпотеза, що впровадження ціннісно-орієнтованих і більш інклюзивних механізмів публічного урядування в процес корпоратизації великих державних підприємств України містить дуже значний потенціал для залучення інвестицій в Україну після війни і взагалі для підвищення їх ефективності, прибутковості, та конкурентоспроможності.

У роботі розроблено запропоновано і обґрунтовано оновлений компонентний склад механізму публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств шляхом додавання динамічного балансування інтересів стейкхолдерів; ключовою зміною є перехід від статичних до динамічних систем, які постійно балансують інтереси всіх учасників процесу корпоратизації.

У дисертації обґрунтовано підхід до інтеграції ціннісного урядування, підкріпленого використанням сучасних цифрових технологій, в сучасній і потенційно оновлений механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств транспортної галузі, що може бути реалізовано на основі перспективної системи динамічного ціннісного оцінювання основі штучного інтелекту. Для цього було розроблено концепцію

цифрового інноваційного проекту “Інтегрована система динамічного ціннісного оцінювання для АТ «Укрзалізниця»”.

У роботі удосконалено підхід до удосконалення триваючої корпоратизації державних підприємств України. Він виходить за межі суто економічних показників і враховує широкий спектр суспільних потреб та викликів, що постають перед Україною у післявоєнний період, і який фундаментально базується на ціннісних орієнтирах і нових об’єктах публічного урядування у відповідному механізмі, але при цьому забезпечується конкретними цифровим рішеннями на основі блокчейн і штучного інтелекту для мінімізації втрат часу і від людського фактору.

Автор узагальнив вітчизняного і кращого міжнародного досвіду утворення, нарощення і управління суспільною цінністю у діяльності залізничних корпорацій з точки зору концепція менеджменту публічної цінності. Це дозволило визначити різницю в підходах на державних і акціонерних (у т.ч. приватних) залізничних корпораціях, що, у свою чергу, вплинуло на уточнення основних елементів в оновленому механізмі публічного урядування корпоратизації.

Дисертант обґрунтував оновлення функцій державних підприємств в умовах впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання основі штучного інтелекту на державних корпораціях транспортної галузі та оптимальної стратегія просування бажаних змін, зокрема завдяки пілотному проекту з впровадження системи ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту.

Автор з’ясував, що досвід корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ за останнє десятиліття демонструє, що успішна трансформація великих державних підприємств вимагає не лише технічних рішень, але й політичної волі, послідовності в реалізації реформ та ефективного протидії корупції та олігархічному впливу, і це свідчить, що результативність державної політики щодо великих державних підприємств у транспортній галузі України можна оцінити як змішану. З одного боку, впровадження корпоратизації дозволило

підвищити прозорість та ефективність управління підприємствами, що відображається у зростанні інвестицій та покращенні якості послуг. Наприклад, Укрзалізниця змогла залучити значні інвестиції для модернізації інфраструктури та впровадження нових технологій, що покращило пасажирський та вантажний транспорт. З іншого боку, централізація управління та недостатня координація між державними органами призводять до бюрократизації процесів та уповільнення прийняття рішень. Недостатня прозорість процедур приватизації та обмеженість контролю за процесом створюють ризики корупції та зловживань, що негативно впливає на загальну результативність політики. Для покращення ситуації необхідно посилити координацію між міністерствами, підвищити прозорість процедур та забезпечити залучення іноземних інвесторів, що сприятиме сталому розвитку транспортної галузі України.

Автор довів, що впровадження перспективної системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту у державних корпораціях транспортної галузі України у 2024-2027 роках вимагає комплексного підходу, що включає розробку нормативної бази, етичних стандартів, створення міжвідомчих робочих груп та забезпечення фінансування. Ключовими аспектами є прозорість процесів, захист даних та підвищення кваліфікації персоналу. Пілотні проекти на ключових підприємствах, таких як АТ «Укрзалізниця» та ДП «Адміністрація морських портів України», дозволять демонструвати переваги нової системи, а інтеграція з національними стратегіями розвитку та залучення стейкхолдерів забезпечить довгострокову стійкість та ефективність впровадження.

Ключові слова: публічне урядування, механізм публічного управління, корпоратизація, транспортна галузь, державні підприємства, залізничні корпорації, ціннісно-орієнтоване управління, цифрові технології, суспільна цінність, післявоєнне відновлення, інвестиції.

Список публікацій здобувача за темою дисертаційного дослідження

Наукові праці, у фахових виданнях:

1. Громов С.О. Перспективна система динамічного оцінювання на базі штучного інтелекту для державних корпорацій транспортної галузі. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. №6 (6). С. 392-407.

DOI: 10.52058/3041-1572-2024-6(6)-392-405

2. Громов С.О. Сучасна сутність і склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 1 (78). С. 136–154.

DOI: 10.26565/1727-6667-2024-1-08

3. Дунаєв І.В., **Громов С.О.** Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. №1. С. 6-26.

DOI: 10.26565/1684-8489-2024-1-01

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: зроблено огляд літератури, обґрунтовано доцільність і умови використання концепції менеджменту публічних цінностей і теорії колаборативного управління щодо оновлення публічної політики в сфері державних корпорацій України; зроблені усі кінцеві висновки

Внесок Дунаєва І.В.: постановка задач, вибір методології, курування даних, перевірка даних, вступ.

4. Громов С.О. Державні корпорації і підприємства: як державі адаптувати функції та свою політику заради більшого суспільного блага? *Державне будівництво: електронний фаховий збірник*. 2024. №1.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-09>

5. Гібадуллін О.В., Дунаєв І.В., **Громов С.О.** Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник*

післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205.

DOI: 10.58442/2522?9931?2024?28(57).

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: зроблено огляд сучасної сутності наявного (станом як є на сьогодні) механізму моніторингу промислового відновлення на регіональному рівні.

Внесок Гібадулліна О.В.: автор ідеї і гіпотези статті, постановка задач; Дунаєва І.В.: вибір методології, курування даних, перевірка даних, вступ.

6. Глущенко О.В., Швайко М.Л., Дячек В.В., Бабаєв В.Ю., **Громов С.О.** Діджиталізація оподаткування: можливості та загрози на міжнародному рівні. *Агросвіт*. 2024. №9. С. 64-70.

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.9.64.

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення даного теоретичного дослідження в цілому.

Внесок Глущенко О.В.: загальне керівництво і вибір методології; Швайка М.Л.: курування даних і підбір даних; Дячека В.В.: підготовка вступу і частини висновків; Бабаєва В.Ю.: формальний аналіз.

7. Глущенко О.В., Хмельков А.В., Дячек О.Ю., Бабаєв В.Ю., **Громов С.О.** Цифрові технології управління публічними фінансами: податковий аспект. *Ефективна економіка*. 2024. №3.

DOI: 10.32702/2307-2105.2024.3.11

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення даного теоретичного дослідження в цілому.

Внесок Глущенко О.В.: загальне керівництво, затвердження статті і вибір методології; Хмелькова А.В. адміністрування проекту, написання первинного проекту статті; Дячека В.В.: підготовка вступу і частини

висновків; Бабаєва В.Ю.: формальний аналіз.

Наукові праці, у виданнях, що входять до наукометричної бази Scopus:

8. Dunayev I., **Нромов S.**, Tymchenko Y., Proskurina M. Explication of the role of digital technologies in marketing management of a modern company. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. №5 (13 (119)). С. 89–99

DOI: 10.15587/1729-4061.2022.265017.

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: сформовано і обґрунтовано методичний підхід до обґрунтування ролі технологій цифровізація, який відрізняється використанням фундаментальних положень щодо кібернетичних систем, теорії менеджменту та сучасних концепцій маркетингу.

Внесок Дунаєва І: загальне керівництво, затвердження статті і вибір методології; Тимченка Ю.: адміністрування проекту, написання первинного проекту статті; Проскуріна М.: ресурси і підготовка частини висновків, формальний аналіз.

9. Y. Kovalenko, O. Kirdan, A. Krivonos, O. Dobrovolska, T. Gutsul, **S. Нромов**. Assessment of the place and role of personnel management in the general management system of the organization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. №21/11. С. 271-275.

DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.11.37

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення даного теоретичного дослідження в цілому.

Внесок Коваленка Ю.: загальне керівництво, затвердження статті і вибір методології; Кірдан О.: адміністрування проекту, написання первинного проекту статті; Кривонос А.: ресурси, Добровольська О. - підготовка частини висновків, формальний аналіз; Гуцул Т.: формальний аналіз.

Інші публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Громов С.О. Регуляторні пісочниці для тестування цифрових інновацій у корпоративному управлінні державних транспортних підприємств для потреб відбудови України / *Збірник тез 24-ого міжнар. конгресу «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни»*, 24 травня 2024 р. Харків, 2024 . 540 с. С. 435-439.

11. Громов С.О. Застосування блокчейн в управлінні ланцюгами постачання державних корпорацій. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу* [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – (PDF 680 с.). С. 581-585.

12. Громов С.О. Стратегічне бачення повоєнної безпекової і військово-промислової політики України крізь призму нового американського ленд-лізу / *Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз : зб. наук. матер. XXII Міжнар. наук. конгресу*. Харків : ННІ “Інститут державного управління” ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2022. 304 с. С. 194-197.

13. Громов С.О. Проектування розвитку інфраструктурної системи швидкісних магістралей шляхом залучення зовнішніх інвестицій в галузь / *«Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України» : матеріали II Всеукр. наук.- практ. конф., 25 квітня 2019 р. / Харк. нац. аграр. Ун-т. Харків: ХНАУ, 2019. 417 с. - С. 358-361.*

14. Громов С.О. Стратегічні пріоритети оновлення інфраструктури залізниць задля формування сучасної системи швидкісного руху / *Матеріали наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи»*, 20 березня 2019 р. Харків : ХарРІ НАДУ, 2019.

ABSTRACT

Hromov S.O. Mechanism of Public Governance of Corporatization of Large State-owned Enterprises of Ukraine. - Qualification scientific work in the form of a manuscript.

The thesis for obtaining a PhD degree in specialty 281 Public Administration. V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv city, 2025.

The conducted dissertation research is aimed at solving the relevant scientific-applied task of introducing a scientific-practical approach to more value-oriented public governance of the corporatization of large state-owned enterprises in the transport sector in modern and post-war Ukraine through digital technologies. The basis of the work lies in the author's hypothesis that the implementation of value-oriented and more inclusive public governance mechanisms in the process of corporatization of large state enterprises in Ukraine has significant potential for attracting investments to Ukraine after the war and, in general, for increasing their efficiency, profitability, and competitiveness.

The thesis paper proposes and justifies an updated component composition of the mechanism of public governance for corporatization of large state-owned enterprises through the addition of dynamic balancing of stakeholder interests; the key change is the transition from static to dynamic systems that constantly balance the interests of all participants in the corporatization process.

The dissertation substantiates an approach to the integration of value management, supported by the use of modern digital technologies, into the current and potentially updated mechanism of public governance of the corporatization of large state enterprises in the transport sector, which can be implemented based on a promising dynamic value assessment system based on artificial intelligence. For this purpose, the concept of the digital innovation project "Integrated Dynamic Value Assessment System for JSC 'Ukrzaliznytsia'" was developed.

The paper improves the approach to the ongoing corporatization of state-owned enterprises in Ukraine. It goes beyond purely economic indicators and takes

into account a wide range of societal needs and challenges facing Ukraine in the post-war period, fundamentally based on value orientations and new objects of public governance in the corresponding mechanism, while being supported by specific digital solutions based on blockchain and artificial intelligence to minimize time losses and human error.

The author justifiably proposes a new scientific approach to combining the modern concept of public value management and ‘collaborative public policy governance’ as contemporary branches of the theory of good governance for the needs of a more value-oriented renewal of the public governance mechanism of corporatization in modern Ukraine. Together, this has allowed the identification of a promising contemporary ‘niche’ for creating additional public value through the combined application of specific digital solutions in establishing dialogue with a wide range of state enterprise stakeholders, including the public, expert community, and business community.

The author has generalized the domestic and best international experience in creating, increasing, and managing public value in the activities of railway corporations from the perspective of public value management. This has made it possible to identify the difference in approaches in state and joint-stock (including private) railway corporations, which, in turn, has influenced the clarification of the main elements in the updated public governance mechanism of corporatization.

The dissertation justifies the updating of the functions of state enterprises in the context of the implementation of a dynamic value assessment system based on artificial intelligence in state corporations in the transport sector and the optimal strategy for promoting desired changes, particularly through a pilot project for implementing a value assessment system based on artificial intelligence.

The author has determined that the experience of corporatization of Ukrzaliznytsia and the State Enterprise “Ukrainian Sea Ports Authority” over the past decade demonstrates that the successful transformation of large state enterprises requires not only technical solutions but also political will, consistency in implementing reforms, and effective counteraction to corruption and oligarchic

influence, indicating that the effectiveness of state policy regarding large state enterprises in the transport sector of Ukraine can be considered mixed. On the one hand, the implementation of corporatization has increased the transparency and efficiency of enterprise management, reflected in increased investments and improved service quality. For instance, Ukrzaliznytsia has attracted significant investments for infrastructure modernization and the implementation of new technologies, improving passenger and freight transport. On the other hand, centralized management and insufficient coordination between state bodies lead to the bureaucratization of processes and slowing down decision-making. Lack of transparency in privatization procedures and limited control over the process creates risks of corruption and abuse, negatively affecting the overall policy effectiveness. To improve the situation, it is necessary to enhance coordination between ministries, increase the transparency of procedures, and ensure the involvement of foreign investors, which will contribute to the sustainable development of Ukraine's transport sector.

The author has proven that the implementation of a promising dynamic value assessment system based on artificial intelligence in state-owned corporations in the transport sector of Ukraine in 2024-2027 requires a comprehensive approach, including the development of a regulatory framework, ethical standards, the creation of interdepartmental working groups, and ensuring financing. Key aspects include process transparency, data protection, and personnel qualification improvement. Pilot projects at key enterprises, such as JSC “Ukrzaliznytsia” and “Ukrainian Sea Ports Authority,” will demonstrate the advantages of the new system, and integration with national development strategies and stakeholder engagement will ensure long-term sustainability and implementation efficiency.

Keywords: public governance, public governance mechanism, corporatization, transport industry, state-owned enterprises, railway corporations, value-based management, digital technologies, social value, post-war recovery, investments.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ І УРЯДУВАННЯ У СФЕРІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	25
1.1. Публічне регулювання корпоратизації великих державних підприємств: концептуальні засади та ідентифікація понятійного апарату.....	25
1.2. Сучасні функції великих державних підприємств для забезпечення більшого суспільного блага від управління державною власністю	52
1.3. Ціннісна і цільова спрямованість, сутність і склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури.....	77
Висновки до першого розділу	93
РОЗДІЛ 2. СТАН СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО КОРПОРАТИЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ	99
2.1. Історичний контекст, сучасний стан і тенденції в корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні	99
2.2. Вітчизняний і кращий міжнародний досвід утворення, нарощення і управління суспільною цінністю у діяльності залізничних корпорацій	116
2.3. Оцінка результативності державної політики щодо великих державних підприємств та механізмів публічного урядування ними в транспортній галузі України.....	129
Висновки до другого розділу	144
РОЗДІЛ 3. ОНОВЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИЗАЦІЇ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	149
3.1. Обґрунтування перспективної системи динамічного ціннісного оцінювання основі штучного інтелекту на державних корпораціях транспортної галузі	149
3.2. Удосконалений механізм публічного урядування корпоратизації шляхом динамічного балансування інтересів державних і приватних стейкхолдерів відповідних державних підприємств	170

3.3. Рекомендації органам корпоративного управління та Уряду України щодо впровадження цифрових інновацій на основі штучного інтелекту і платформ в оновлений механізм	192
Висновки до третього розділу	201
ВИСНОВКИ	206
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	212
ДОДАТКИ.....	235

ВСТУП

Актуальність теми для сучасної повоєнної України зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці та системі державного управління країни, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень та необхідності післявоєнного відновлення. Станом на 2023 рік, в Україні функціонувало понад 3500 державних підприємств, з яких близько 300 вважаються стратегічно важливими для економіки та безпеки держави. При цьому, за даними Міністерства економіки України, сукупна вартість активів топ-100 найбільших державних підприємств становить близько 1,3 трлн грн, що еквівалентно приблизно 25% ВВП країни. Однак, ефективність управління цими активами залишається низькою: середня рентабельність активів державних підприємств у 2022 році склала лише 1,8%, що значно нижче показників приватного сектору (5,2%). Світовий досвід демонструє, що корпоратизація та впровадження сучасних механізмів публічного урядування здатні суттєво підвищити ефективність державних підприємств.

Наприклад, у Польщі після впровадження програми корпоратизації та часткової приватизації у 2017-2021 роках, середня рентабельність активів державних підприємств зросла з 2,1% до 4,7%. У Швеції, де діє модель активного державного власника з елементами публічного урядування, портфель державних компаній у 2022 році приніс дохід у розмірі 3,2% ВВП країни. Особливої актуальності тема набуває в контексті ролі великих державних підприємств у післявоєнному відновленні України. За оцінками Світового банку та Європейської Комісії, загальна потреба у фінансуванні відбудови України влітку 2024 р. складала вже 0,5 трлн євро, а значна частина яких буде спрямована на відновлення інфраструктури та промислових об'єктів. У цьому контексті, ефективне управління державними підприємствами, особливо в транспортній галузі (напр., АТ «Укрзалізниця», ДП «Адміністрація морських портів України»), стає критично важливим для

забезпечення логістичної підтримки процесу відбудови та інтеграції України в європейські транспортні мережі.

Впровадження механізмів публічного урядування в процес корпоратизації великих державних підприємств відповідає сучасним глобальним тенденціям у сфері управління державною власністю. Зокрема, рекомендації ОЕСР щодо корпоративного управління для підприємств з державною участю (2015 рік, оновлені у 2021 році) наголошують на необхідності забезпечення прозорості, підзвітності та залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. В Україні ця тенденція знаходить відображення у поступовому впровадженні елементів публічного урядування: створення наглядових рад з незалежними членами (станом на 2023 рік функціонують у 15 найбільших державних підприємствах), впровадження систем комплаєнсу та антикорупційних програм (охоплюють 87% великих державних підприємств), публікація нефінансової звітності (33% стратегічних державних підприємств публікують звіти зі сталого розвитку). Однак, ці процеси все ще знаходяться на початковому етапі і потребують подальшого розвитку та вдосконалення. Особливо важливим є розширення участі громадськості в управлінні державними підприємствами, що відповідає глобальному тренду переходу від традиційного державного управління до більш інклюзивного публічного урядування, яке враховує інтереси широкого кола стейкхолдерів та базується на ціннісному підході до управління державним майном як спільним надбанням суспільства.

Стан наукової розробки проблеми. Дослідження механізмів публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств набуло значної актуальності в останні роки як серед українських, так і зарубіжних науковців. Серед українських вчених, які зробили вагомий внесок у розробку цієї проблематики, слід відзначити роботи О. Амосова, Є. Белашова, З. Варналія, Н. Гавкалової, І. Грицяка, І. Дунаєва, І. Запатріної, М. Коваленка, О. Кошика, В. Круглова, М. Латиніна, О. Молдован, М. Музиченка, О. Мотильової, Є. Редзюка, Л. Савченка, О. Собкевича,

Я. Жаліла та інших. Їхні дослідження охоплюють широкий спектр питань від теоретичних засад корпоративного управління до практичних аспектів впровадження механізмів публічного урядування в діяльність українських державних корпорацій.

У світовому науковому просторі проблематика управління державними підприємствами та їх корпоратизації активно досліджується в роботах таких вчених, як М. Балтовські, А. Берлі, С. Крістіенсен, Г. Мінс, Дж. Стігліц, В. Танзі, Л. Йонг, М. Ширлі та інших. Особливу увагу привертають дослідження, що фокусуються на взаємозв'язку між ефективністю державних підприємств та економічним розвитком країн (М. Ширлі, П. Уолш), а також на ролі публічного урядування у підвищенні прозорості та підзвітності державних компаній (А. Шлейфер, Р. Вішні). Дуже важливий внесок у розуміння і, головне, впровадження механізмів управління державними корпораціями зробили і чинять зараз міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Світовий банк. Зокрема, починаючи з 2011 р., ОЕСР розробляє «Керівні принципи корпоративного управління для підприємств з державною участю» (остання редакція 2020 року), які вже стали базовим орієнтиром для урядів усіх демократичних країн [180; 175; 174] при реформуванні складної системи управління державними підприємствами в різних галузях.

Світовий банк у своїх політичних записках (policy papers), зокрема, у серії «Toolkit for state-owned enterprise reform» [214], акцентує увагу на важливості впровадження ринкових механізмів та підвищення конкурентоспроможності державних підприємств. Також і Міжнародний валютний фонд наголошує на необхідності посилення фіскальної прозорості поза неформального політичного впливу та на підзвітності державних компаній. Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень, все ще бракує комплексного аналізу специфіки впровадження механізмів публічного урядування в процес корпоратизації великих державних підприємств в умовах неминучої трансформації української економіки після війни та, мабуть,

широкої суспільної модернізації України, особливо в контексті унікального досвіду і статусу України та відкритих можливостей. Також недостатньо вивченими залишаються питання оптимального балансу між державним контролем та ринковою ефективністю в управлінні стратегічними підприємствами, а також роль цифрових технологій у трансформації моделей публічного урядування державними компаніями.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконується в межах фундаментальної теми науково-дослідної роботи «Механізми взаємодії держави та бізнесу в умовах глобального інноваційного розвитку» (№ 0116U007247) (*внесок здобувача: підготовлено рекомендації до щорічних наукових кафедральних звітів щодо сутності і складу механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури*), а також і прикладної теми науково-дослідної роботи «Розвиток сільських територій України в умовах децентралізації: виклики та можливості» (№ 0119U001388) (*внесок здобувача: підготовлено рекомендації до наукового звіту щодо застосування блокчейн в управлінні ланцюгами постачання видобувних державних корпорацій, які працюють у сільській місцевості і є значними роботодавцями*) як позаштатного молодшого наукового співробітника.

Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій із формування механізму публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств України. Це зумовило виконання низки дослідницьких завдань:

- визначити концептуальні засади та основний понятійний апарат публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств;
- визначити ціннісну і цільову спрямованість, сутність і склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури;
- узагальнити історичний контекст, сучасний стан і тенденції в корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні;

- узагальнити вітчизняний і кращий міжнародний досвід утворення, і управління суспільною цінністю у державних залізничних корпораціях;
- зробити оцінку результативності державної політики щодо великих державних підприємств та механізмів публічного урядування ними в транспортній галузі України;
- обґрунтувати перспективну систему динамічного ціннісного оцінювання основі штучного інтелекту на державних корпораціях транспортної галузі;
- запропонувати і обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення механізму публічного урядування корпоратизації шляхом динамічного балансування інтересів державних і приватних стейкхолдерів;
- розробити рекомендації органам корпоративного управління та Уряду України щодо впровадження цифрових інновацій на основі штучного інтелекту і платформ в оновлений механізм.

Об’єктом дослідження є публічне урядування корпоратизації великих державних підприємств.

Предметом дослідження є механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств у транспортної галузі України.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що впровадження ціннісно-орієнтованих і більш інклюзивних механізмів публічного урядування в процес корпоратизації великих державних підприємств України містить дуже значний потенціал для залучення інвестицій в Україну після війни і взагалі для підвищення їх ефективності, прибутковості, та конкурентоспроможності. За умови належного налаштування системи публічного управління, що включає адаптовані механізми модернізації, ціннісне управління, активну участь стейкхолдерів та використання сучасних цифрових технологій, це може суттєво підвищити довіру суспільства до державного сектору економіки та сприяти вирішенню складних соціально-економічних проблем. Формування такої модернізованої системи публічного

урядування державними підприємствами у найближче десятиліття стане ключовим напрямом розвитку України, створюючи основу для ефективного використання державних активів у процесі післявоєнного відновлення та євроінтеграції країни.

Методологічну основу дисертації становлять такі методи наукового дослідження: *діалектичний метод пізнання* – для виявлення взаємозв’язків та суперечностей у процесах корпоратизації великих державних підприємств; *методи аналізу і синтезу* – для розчленування досліджуваних явищ на складові частини (параграфи 1.1, 1.3, 2.1) та їх об’єднання в єдину систему; *метод наукової абстракції* – дозволяє виділити ключові аспекти публічного управління та відволіктися від другорядних деталей (параграфи 1.2, 1.3, 2.2, 2.3); *міждисциплінарний підхід* – для переосмислення сучасних функцій держави і державних підприємств в економіці та ролі традиційних соціальних інститутів у ході модернізації (параграф 1.2); *методологічні концепції «менеджменту публічних цінностей» і «доброго врядування»*, які забезпечують концептуальну основу для аналізу ефективності управління великими державними підприємствами; *економічна теорія держави* – для оцінки впливу державної політики на економічний розвиток та ефективність корпоратизації. Крім того, у роботі були використані інші спеціальні наукові методи: *інтеграційний і маркетинговий підходи* - застосовуються при підготовці існуючого і прогнозованого змісту прирощення суспільної цінності (параграф 3.1. і 3.2.) та при визначенні умов для оновлення механізму публічного врядування на основі сучасних умов і трендів в Україні і у світі (параграф 3.2 і 3.3.); *методи індукції та дедукції* - використовуються при проектуванні зв’язку створення нової суспільної цінності (параграф 3.3); *метод контент-аналізу* – при дослідженні нормативно-правової бази корпоратизації (параграф 1.2 і 2.2.) та ін. Застосування цих методів дозволило забезпечити комплексний аналіз проблеми публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності їхнього управління.

Інформаційними джерелами стали офіційна нормативна база України та низки закордонних країн (Німеччина, Китай, Польща, Румунія, Канада), в яких вже запроваджені успішні кейси реформування великих державних підприємств в залізничній сфері; доповіді міжнародних організацій (ОЕСР, Європейська комісія, Світовий банк); академічні праці провідних вітчизняних і закордонних вчених, а також особисті напрацювання дисертанта.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуальної науково-прикладної задачі з запровадження науково-практичного підходу до більшого ціннісно-орієнтованого публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств транспортної галузі в сучасній і післявоєнній Україні завдяки цифровим технологіям. Найбільш важливими науковими результатами, які відбивають ступінь і зміст отриманої наукової новизни та виносяться на захист, є такі:

у перше

– обґрунтовано підхід до інтеграції ціннісного управління, підкріпленого використанням сучасних цифрових технологій, в сучасний і потенційно оновлений механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств транспортної галузі, що може бути реалізовано на основі перспективної системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту, який навчений у т.ч. на корпоративних датасетах. Для цього було розроблено концепцію цифрового інноваційного проекту “Інтегрована система динамічного ціннісного оцінювання для АТ «Укрзалізниця»”, визначені конкретні п’ять «больових точок» для вибіркового застосування, визначені ключові технологічні і організаційні обмеження і варіанти їх вирішення при налагодженні цієї системи, було обґрунтовано перелік з 8 ключових публічних цінностей для динамічного відстеження як нового елемента механізму публічного регулювання, а також представлення відповідних інструментів реалізації змін при запровадженні ціннісної оцінки з точки зору сучасної бізнес-концепції ESG (*environmental, social, and governance*);

– запропоновано і обґрунтовано оновлений компонентний склад механізму публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств шляхом додавання динамічного балансування інтересів стейкхолдерів. Ключовою зміною є перехід від статичних до динамічних систем, які постійно балансують інтереси всіх учасників процесу корпоратизації. На відміну від відомих і потенційно близьких аналогів, які можуть пропонуватися приватними консультантами і постачальниками послуг, в оновленому механізмі публічного урядування корпоратизації визначено два найбільш вразливих «вузьких місця» (політичне втручання і проблема кібербезпеки та захисту даних) і, відповідно, було запропоновано конкретні організаційно-технічні заходи їх нейтралізації, рішеннях яких лежить в площині переходу до більшого ціннісно-орієнтованого урядування з обов’язковим впровадженням цифрових рішень;

удосконалено

– підхід до удосконалення триваючого процесу корпоратизації державних підприємств України. Він виходить за межі суто економічних показників і враховує широкий спектр суспільних потреб та викликів, що постають перед Україною у післявоєнний період, і який фундаментально базується на ціннісних орієнтирах і нових об’єктах публічного урядування у відповідному механізмі, але при цьому забезпечується конкретними цифровими рішеннями на основі блокчейн і штучного інтелекту для мінімізації втрат часу і ризиків некоректної дії людського фактору;

дістало подальшого розвитку

– обґрунтування способу поєднання сучасної концепції менеджменту публічних цінностей та «колаборативного управління публічною політикою» як сучасних «гілок» теорії «добре врядування», що було адаптовано для потреб більш ціннісно-орієнтованого оновлення механізму публічного урядування корпоратизацією в сучасній Україні. Разом це дозволило визначити перспективну сучасну «нішу» для створення додаткової суспільної цінності шляхом комбінованого застосування конкретних цифрових рішень

при запровадженні діалогу з широким колом стейкхолдерів державних підприємств, включаючи громадськість, експертне середовище та бізнес;

– обґрунтування способу і вектору оновлення шести сучасних функцій державних підприємств у бік забезпечення більшого суспільного блага від управління державною власністю (і від багатства країни) з урахуванням специфіки національних економічних систем та історичного контексту. Це включає аналіз впливу державних підприємств на економічний розвиток, стабілізацію ринку, соціальний захист та національну безпеку в різних країнах, що дозволяє врахувати різноманітні контексти та реалії у вивченні державних підприємств;

– узагальнення вітчизняного і кращого міжнародного досвіду утворення, нарощення і управління суспільною цінністю у діяльності залізничних корпорацій з точки зору концепція менеджменту публічної цінності. Це дозволило визначити різницю в підходах на державних і акціонерних (у т.ч. приватних) залізничних корпораціях, що, у свою чергу, вплинуло на уточнення основних елементів в оновленому механізмі публічного урядування корпоратизації;

– обґрунтування функцій державних підприємств в умовах впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту на двох найбільших державних корпораціях транспортної галузі України та оптимальної стратегії просування бажаних змін, зокрема завдяки пілотному проєкту із впровадження системи ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні науково-теоретичні положення і методико-прикладні рекомендації можуть бути використані органами публічної влади та керівництвом великих державних підприємств України у транспортній галузі для своєчасного формування планів та проєктів розвитку корпоративного урядування і публічного урядування з більшим суспільно-значущим ефектом.

На сьогодні частина розроблених науково-методичних результатів вже

впроваджена у діяльність публічних органів влади і низки установ, дотичних до забезпечення окремих елементів модернізації системи публічного управління:

– були протестовані у механізмі громадського контролю (за визначеним колом питань) і рекомендовані до впровадження в АТ «Миколаївгаз» (довідка №54001-Лв-2383-1024 від 17 жовтня 2024 р.) та на АТ «Українські енергетичні машини» (довідка №01/04-1704 від 28 жовтня 2024 р.);

– були враховані в оновленні лекційного і практичного матеріалів у двох дисциплінах «GR-менеджмент: взаємодія з органами влади» та «Міжсекторальна політика та аналіз її ефективності», які викладаються з 2023-2024 навчального року у ННІ «Інститут державного управління» ХНУ ім. В.Н. Каразіна на двох магістерських освітньо-професійних програмах (акт від 04 вересня 2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки і пропозиції, отримані в результаті проведених досліджень, дисертант зробив самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та пропозиції, які є результатом його особистої праці і зроблені відповідні посилання на джерела. Внесок здобувача у праці, що опубліковані у співавторстві, наведено у переліку основних публікацій з теми дисертації.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження оприлюднені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, форумах, конгресах. Зокрема, апробація проходила на міжнародних наукових конгресах «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни» (м. Харків, 2024 р.), «Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів» (м. Харків, 2023 р.), «Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз» (м. Харків, 2022 р.), науково-практичних конференціях «Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України» (м. Харків, 2019 р.) і «Актуальні проблеми розвитку

управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи» (м. Харків, 2019 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 14 наукових працях, у тому числі, 5 – у статтях (з яких три одноосібні) у фахових виданнях з державного управління, 2 – у статтях у фахових виданнях з економічних наук; 2 у виданнях перехресного рецензування, індексованих у Scopus та Web of Science, 5 – в одноосібних тезах доповідей у збірниках матеріалів конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів з дев'ятьма параграфами, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст дисертації викладено на 203 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 2 рисунки, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 216 найменувань, з яких 49% англійською мовою.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ І УРЯДУВАННЯ У СФЕРІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Публічне регулювання корпоратизації великих державних підприємств: концептуальні засади та ідентифікація понятійного апарату

Питання продовження і взагалі перегляду корпоратизації великих державних підприємств (*далі – ДП*) в Україні під час війни зараз є досить складним і вимагає ретельного саме ціннісного перегляду, особливо з точки зору соціальної справедливості у розподілі державних (по суті – всенародних) ресурсів, руйнації ресурсної і промислової бази в Україні через війну, стрімке поширення проривних цифрових технологій (особливо – блокчейн і платформи, штучний інтелект, аналітика великих даних та ін.). Це вже означає, що, з одного боку, корпоратизація дійсно може бути корисною для значного покращення ефективності та конкурентоспроможності державних підприємств до їх приватизації, а також для залучення інвестицій з них джерел, аде, з іншого боку, війна створює значні ризики та невизначеності, які можуть негативно вплинути на процес корпоратизації та роботу підприємств в цілому.

Зазвичай держава і взагалі національне суспільство приходять до необхідності корпоратизації ДП скоріше вимушено: під тиском цілого комплексу непростих економічних, політичних та соціальних факторів:

1) зростаюча неефективність ДП, зокрема в умовах бюрократичного управління та корупційних ризиків, потребує впровадження сучасних методів корпоративного менеджменту, які базуються на ринкових принципах;

2) потенційно, корпоратизація мала б сприяти підвищенню прозорості та підзвітності, що є критично важливим для зниження корупційних ризиків та забезпечення ефективного використання державних ресурсів;

3) у контексті глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків,

національні економіки потребують конкурентоспроможних державних підприємств, здатних відповідати світовим стандартам;

4) потенційно, корпоратизація мала б сприяти залученню більших іноземних інвестицій та технології, що сприяє добробуту, економічному зростанню та інноваційному розвитку і галузі, і територій, і всієї країни;

5) у періоди економічних криз чи післявоєнного відновлення, ефективні державні підприємства можуть стати інструментом стабілізації та розвитку, забезпечуючи робочі місця та критично важливі послуги.

Ключовим питанням першого термінологічного розділу дисертації є визначення зведеного, синтетичного поняття «великі державні підприємства», що міститься у назві теми дисертації. В офіційній нормативній базі і України, і ЄС саме таке поняття відсутнє, і це вказує на певний термінологічний «кут».

У транспортній галузі України, яка є однією з ключових для національної безпеки та економічного розвитку, існують різні типи державних підприємств, що функціонують на основі державної власності. Ці підприємства мають різні організаційно-правові форми, включаючи державні комерційні підприємства, акціонерні товариства та казенні підприємства [36; 37; 38]. Державне підприємство, згідно з українським законодавством, діє на основі державної власності і може бути різних видів. Державні комерційні підприємства, такі як ДП «Адміністрація морських портів України», здійснюють підприємницьку діяльність і діють на основі статуту. Акціонерні товариства, як-от АТ «Укрзалізниця», є корпоративними структурами, де держава виступає основним акціонером. Казенні підприємства, на відміну від комерційних, не мають мети отримання прибутку і виконують специфічні державні функції.

Під «державним підприємством» у широкому сенсі український законодавець розуміє «підприємство, що діє на основі державної власності», і це було визначено в статті 63 Господарського кодексу України [14]. Як різновид такого підприємства існує і «державне комерційне підприємство», яке «є суб'єктом підприємницької діяльності, діє на основі статуту або

модельного статуту і несе відповідальність за наслідки своєї діяльності усім належним йому на праві господарського відання майном згідно з Господарським кодексом та іншими законами, прийнятими відповідно до Господарського кодексу (п. 1 ст. 74 Господарського кодексу [14]). «Майно державного комерційного підприємства закріплюється за ним на праві господарського відання» (п. 2 ст. 74 Господарського кодексу). «Держава та орган, до сфери управління якого входить державне комерційне підприємство, не несуть відповідальності за його зобов'язаннями, крім випадків, передбачених Господарським кодексом та іншими законами» (п. 5 ст. 74 [14]). Згідно п.1 статті 75 Господарського кодексу, «державне комерційне підприємство (крім банків) зобов'язане розробляти та затверджувати стратегічний план розвитку, а також складати і виконувати річний фінансовий план, інвестиційні плани на рік та на середньострокову перспективу (три - п'ять років) відповідно до закону та у строки, встановлені цією статтею» [14].

Якщо керуватися суто юридичними нормами України, то з формальної точки зору до великих «державних підприємств» не буде підходити АТ «Укрзалізниця» чи НАК «Нафтогаз України», як вже не є «державними підприємствами», а давно є акціонерними товариствами (далі – АТ). Наприклад, ці два АТ, по суті, залишилися державними корпораціями і природними монополістами в окремих секторах національної економіки, експлуатуючи державні активи і досі маючи дуже велику ринкову силу. Не вдаючись зараз до питання ефективності господарської діяльності таких АТ, слід відзначити, що для наукових і науково-прикладних цілей, які поставлені в цій дисертаційній роботі, і враховуючи специфіку сучасної України, можна завдяки методу наукового абстрагування запропонувати такі ключові ознаки та критерії для уточнення «великих державних підприємств»:

- а) переважна державна власність;
- б) стратегічне значення для національної економіки;
- в) значний вплив на соціально-економічний розвиток країни або регіону;
- г) складна організаційна структура;

д) високий рівень капіталізації активів (якщо така капіталізація відома і підтверджена) або балансової вартості активів;

е) значна кількість працівників;

ж) монопольне або олігопольне становище в галузі;

з) гарантована участь у реалізації державних програм та проектів

Далі, спираючись на велику існуючу наукову і нормативну основу України [54; 51] і особливо країн ОЕСР щодо віднесення підприємств з великою державною часткою в статутному капіталі і великою ринковою часткою (напр., державні підприємства усіх типів, акціонерні товариства, національні акціонерні компанії і т.п.) до таких, які підлягають особливому державному регулюванню, то визначаються більш чіткі критерії для таких підприємств:

1) частка державної власності: не менше 50% + одна акція або повне державне володіння;

2) річний дохід: понад 1 млрд грн;

3) кількість працівників: більше 1000 осіб;

4) вартість активів: понад 2 млрд грн;

5) частка на ринку: не менше 20% у відповідному секторі економіки;

6) присутність у стратегічних галузях: енергетика, транспорт, оборона, видобуток корисних копалин, телекомунікації;

7) вплив на ВВП: внесок у ВВП країни не менше 0,1%;

8) експортний потенціал, а саме частка в загальному експорті країни не менше 1%;

9) інноваційна діяльність: наявність власних науково-дослідних підрозділів або значні інвестиції в інновації (не менше 1% від річного доходу);

10) регіональне значення: забезпечення не менше 5% робочих місць в регіоні присутності;

11) участь у державних програмах: виконання державних замовлень на суму не менше 100 млн грн на рік [129; 133; 125].

Далі стисло узагальнимо відому офіційну інформацію про корпоративні

права найбільших існуючих великих підприємств з державною участю в Україні, які повністю відповідають ключовим ознакам «великих державних підприємств» для цілей наукового дослідження (таблиця 1.1). Це узагальнення дозволяє охопити різні форми державної участі в підприємствах України, від повністю державних до частково приватизованих.

Таблиця 1.1

Узагальнена класифікація існуючих великих підприємств з державною участю в Україні, які повністю відповідають ключовим ознакам «великих державних підприємств» для цілей наукового дослідження

Тип підприємства з державною участю	Пояснення	Приклади з України
1) Повністю державні підприємства	повністю належать державі і управляються безпосередньо державними органами	ДП «Антонов» ДП «Адміністрація морських портів України» ДП «НЕК "Укренерго»
2) Корпоратизовані державні підприємства	Підприємства, які пройшли процес корпоратизації, але 100% акцій належать державі	АТ «Укрпошта» АТ «Укрзалізниця» АТ "Укргідроенерго»
3) Акціонерні товариства з переважною державною часткою	Підприємства, де держава володіє контрольним пакетом акцій (більше 50%), але є й інші акціонери	НАК «Нафтогаз України» (100% належить державі, але має корпоративну структуру управління) ПАТ «Укрнафта» (50% + 1 акція належить державі) АТ «Укргазбанк» (майже 95% належить державі)
4) Акціонерні товариства зі значною державною часткою	Підприємства, де держава має суттєву, але не контрольну частку акцій (від 25% до 50%)	ПАТ «Центренерго» (держава володіє близько 78% акцій) АТ «Турбоатом» (держава володіє близько 76% акцій)
5) Державні холдингові компанії	Компанії, які управляють пакетами акцій інших підприємств від імені держави	АТ «Українська залізниця» (як холдингова структура для залізничних підприємств) ДК «Укроборонпром» (управляє підприємствами оборонно-промислового комплексу).

*Джерело: розробка автора; складено за відкритими даними про підприємства станом на квітень 2024 року.

Визначені у таблиці 1.1 типи підприємств з державною участю дійсно

відповідають міжнародній практиці і термінології, щоб дозволити використати синтетичне поняття «великі державні підприємства» в наукових цілях. Далі порівнюємо це поняття з міжнародними найбільш поширеними аналогами (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняння нового синтетичного поняття «великі державні підприємства» з міжнародними широко поширеними аналогами

Критерії для перевірки терміну	Міжнародна установа – як автор визначення	Визначення з авторитетної міжнародної практики
1) Наявність головного терміну-аналогу в міжнародній термінології	ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку)	Широко використовується термін «state-owned enterprises» (SOEs) як єдине позначення «державних підприємств». ОЕСР визначає їх як компанії, де держава має значний контроль через повне, мажоритарне чи значне міноритарне володіння.
	Світовий банк	Широко оперує поняттям «public sector enterprises» (PSEs) – це підприємства публічного сектору, що включає як повністю державні, так і змішані форми власності
	Міжнародний валютний фонд	Повсюдно використовує два терміни: (а) «public corporations» як публічні корпорації, що охоплює підприємства під державним контролем і (б) «state-owned enterprises» (SOEs)
2) Міжнародні найбільш близькі аналоги терміну	-	«повністю державні підприємства» відповідають терміну «statutory corporations» або «government corporations»
	-	«корпоратизовані державні підприємства» близькі до поняття «corporatized SOEs»
	-	«акціонерні товариства з державною часткою» співвідносяться з «mixed ownership companies» або «partially privatized SOEs»

*Джерело: розробка автора на основі [182; 214; 141; 94].

Як бачимо (таблиця 1.1 і таблиця 1.2), використання нового синтетичного поняття «великі державні підприємства» в наукових цілях є можливим, оскільки: (а) воно відображає міжнародну практику (*large SOEs, major state-owned enterprises*); (б) охоплює різні форми державного контролю та власності; (в) дозволяє фокусуватися на значущих для економіки

підприємствах, незалежно від їх конкретної організаційно-правової форми.

Далі розглянемо сутність корпоратизації, що також міститься у назві теми дисертації. *Корпоратизація* — це «перетворення ДП, а також закритих акціонерних товариств, більш як 75% статутного капіталу яких перебуває у державній власності, в акціонерні товариства» [77]. «Корпоратизація — це не приватизація, а це зміна організаційно-правової форми й ефективніше корпоративне управління» [108]. «Водночас приватизація є способом відчуження майна, що перебуває у державній власності, тобто відбувається вибуття майна з власності держави та перехід об'єкта власності до нового власника. Приватизація призводить до зміни власника майна та одночасно з цим повної втрати будь-яких майнових чи немайнових прав попереднього власника (держави) щодо приватизованого майна» [90]. У випадку з корпоратизацією, увесь пакет акцій належать державі в особі або Уряду України, або певному міністерству (напр., Міністерству економіки України, Міністерству інфраструктури України та ін.). Органами управління акціонерного товариства (*далі – АТ*) є Наглядова рада та Правління.

Корпоратизація має і юридично, і організаційно забезпечувати зміну застарілої організаційно-правової форми, яким є «державне унітарне підприємство» або «державне підприємство» тощо [94], на сучаснішу та стабільнішу юридичну форму, яка також є зрозумілішою для усіх стейкхолдерів, з якими контактує, співпрацює і буде співпрацювати АТ в Україні і за кордоном в сучасних умовах, що дуже важливо для розвитку і галузі, і України. Корпоратизація — це не самоціль, а інструмент для вдосконалення роботи компанії. Отже, такі перетворення — це логічний і системний крок після років роботи певних державних підприємств для подальшого їх розвитку і розвитку галузі в сучасних умовах.

Існуючі в Україні юридичні рамки для корпоратизації ДП такі:

1) «Постановою Кабінету Міністрів України від 05.07.93 №508 затверджено Положення про порядок корпоратизації підприємств, яким визначено порядок корпоратизації ДП, закритих акціонерних товариств, більш

як 75% статутного капіталу яких перебуває у державній власності, а також виробничих і науково-виробничих об'єднань, правовий статус яких раніше не був приведений у відповідність з чинним законодавством.

2) з 01 січня 2004 року набрав чинності Господарський кодекс України, частиною сьомою статті 74 якого визначено, що державне унітарне комерційне підприємство може бути перетворене у державне акціонерне товариство, 100% акцій якого належать державі, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

3) Законом України «Про акціонерні товариства» визначено, що акціонерне товариство може бути створене шляхом заснування або злиття, поділу, виділу чи перетворення підприємницького (підприємницьких) товариства, державного (державних), комунального (комунальних) та інших підприємств у акціонерне товариство.

4) Постановою Кабінету Міністрів України від 29.08.2012 №802 [74] затверджено Порядок перетворення державних унітарних комерційних підприємств у державні акціонерні товариства, 100% акцій яких належить державі, який визначає механізм такого перетворення» [70].

Вочевидь, що дійсно важливим елементом управління великими ДП в Україні зараз є процес їх корпоратизації. Наприклад, АТ «Укрзалізниця» пройшло через процес корпоратизації, який включав перетворення на акціонерне товариство з метою підвищення ефективності та залучення приватного капіталу. ДП «Адміністрація морських портів України» перебуває на різних етапах корпоратизації, що впливає на його управлінські та фінансові показники. Порівнюючи різні типи ДП у транспортній галузі, можна виділити ключові відмінності та спільні риси. Державні комерційні підприємства та акціонерні товариства мають різні організаційно-правові форми, але обидва типи спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Казенні підприємства виконують специфічні державні функції і не мають мети отримання прибутку [60]. Це визначає різні підходи до їх управління та розвитку.

Якщо абстрагуватися від конкретних історичних і географічних умов, то корпоратизація, і ДП у тому числі, стає необхідною, коли традиційні моделі публічного управління виявляються неефективними в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Корпоратизація дозволяє підвищити ефективність управління, залучити приватні інвестиції та впровадити сучасні управлінські практики, зберігаючи при цьому стратегічний контроль держави над ключовими активами. Цей процес також сприяє прозорості фінансових потоків, зменшенню корупційних ризиків та оптимізації витрат бюджету на утримання ДП. Крім того, корпоратизація створює умови для більш гнучкого реагування на ринкові зміни та технологічні інновації, що є критично важливим для стратегічної підтримки конкурентоспроможності національної економіки.

Поняття «корпоратизація» у науці розглядається крізь призму декількох поглядів підходів (таблиця 1.3), кожний з яких окремо тільки підкреслює її комплексний характер та багатогранність впливу на функціонування великих державних підприємств.

Таблиця 1.3

Порівняння контексту корпоратизації великих державних підприємств крізь призму різних теоретичних підходів

Назва підходу чи погляду	Сутність корпоратизації крізь призму певного підходу/погляду	Унікальний контекст корпоратизації великих державних підприємств
1) Економічний підхід	Корпоратизація – це процес перетворення державних підприємств на акціонерні товариства, де держава залишається єдиним або основним акціонером, з метою підвищення їхньої ефективності та ринкової орієнтованості	Цей підхід дозволяє поглянути на нові способи забезпечення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку, що особливо важливо для національних економік, які прагнуть інтегруватися у світову економіку.
2) Правовий погляд	Корпоратизація – це зміна організаційно-правової форми ДП на корпоративну структуру, що регулюється відповідним корпоративним законодавством	Зміна організаційно-правової форми великих ДП потенційно забезпечує їх правову інтеграцію у міжнародні корпоративні стандарти.
3) Управлінська	Корпоратизація – це впровадження	Впровадження корпоративного

перспектива	корпоративних методів управління в ДП, включаючи створення	управління у великих ДП потенційно підвищує їхню
-------------	--	--

продовження таблиці 1.3

	наглядових рад та запровадження прозорості звітності	ефективність та дозволяє залучати висококваліфікованих менеджерів.
4) Фінансовий погляд	Корпоратизація розглядається як механізм залучення приватного капіталу та інвестицій у ДП через випуск акцій або облігацій	Великі ДП мають потенціал для значного залучення інвестицій, що може прискорити їх модернізацію та посилити фінансову стійкість.
5) Стратегічний підхід	Корпоратизація є інструментом підготовки ДП до можливої часткової або повної приватизації у майбутньому	Потенційно може забезпечити їхню ринкову вартість та підвищити інтерес інвесторів, водночас зменшуючи фінансовий тягар на бюджет.
6) Соціально-економічний аспект	Корпоратизація – це спосіб збалансування інтересів держави, працівників та потенційних інвесторів у процесі реформування державного сектору економіки	У великих ДП балансування інтересів є критично важливим для забезпечення соціальної стабільності та підтримки робочих місць.
7) Інноваційний погляд	Корпоратизація розглядається як процес модернізації ДП, спрямований на підвищення їхньої інноваційної активності та технологічного розвитку	Великі ДП можуть стати сильними драйверами післявоєнного розвитку України, використовуючи корпоратизацію як внутрішній ресурс для впровадження нових технологій та глобальної конкурентоспроможності.

*Джерело: розробка автора на основі [116; 141; 134].

Корпоратизація покликана підвищити комерційну життєздатність великих ДП, зробити їх більш гнучкими, ринково-орієнтованими та підзвітними перед власником – державою та суспільством. Але ці покликання мають неоднаковий сенс у приватному і у державному секторах.

1) Базові принципи корпоратизації у приватному секторі є максимально прагматичними і орієнтованими на прибуток: так корпоратизація в приватному секторі базується на принципах максимізації прибутку, ефективності управління та підвищення конкурентоспроможності. Ключовими аспектами є прозорість, підзвітність акціонерам та дотримання

корпоративного законодавства. Принципи корпоративного управління включають захист прав акціонерів, розкриття інформації та етичне ведення бізнесу. На відміну від цього, у державному секторі корпоратизація також включає принципи прозорості та підзвітності, але з додатковими акцентами на соціальну відповідальність та державну політику. Але інші принципи включають забезпечення національних інтересів, дотримання державних стандартів та норм, а також орієнтацію на суспільне благо через розподіл отриманої вигоди від господарювання і результатів. Потенційно, ДП мають враховувати політичні, економічні та соціальні аспекти своєї діяльності.

2) Ціннісні орієнтири є також неоднаковими. У приватному секторі ціннісні орієнтири зосереджені на фінансових показниках, інноваціях та задоволенні потреб споживачів. Корпоративна культура в приватних компаніях часто акцентує на конкурентоспроможності, динамічності та гнучкості. Основними цінностями є прибутковість, розвиток ринків та підвищення вартості компанії. Натомість у державному секторі ціннісні орієнтири в державному секторі включають суспільну відповідальність, стабільність та соціальну справедливість. Державні підприємства мають забезпечувати доступність послуг, підтримувати соціальну інклюзію та сприяти національному розвитку. Основні цінності – це підтримка соціальної стабільності, забезпечення національної безпеки та сталий розвиток [201].

3) Цільові орієнтири теж різняться. У приватному секторі процеси корпоратизації приватних компаній будуть зосереджені на досягненні високих стандартів підзвітності, використанню ефекту масштабу від розмірів і географії бізнесу компанії (це є дуже вадливим аргументом на користь монополізації і концентрації ресурсів), а також на високих фінансових результатах, збільшенні ринкової частки та підвищенні конкурентоспроможності. Відповідно, і стратегічні цілі включають зростання прибутків, розширення на нові ринки, впровадження інновацій та оптимізацію операційних процесів. Натомість у державному секторі цільові орієнтири державних підприємств будуть часто включати виконання урядових

державно-важливих економічних та соціальних завдань, такі як підтримка зайнятості, забезпечення доступності критичних послуг та сприяння економічній стабільності. відповідно, державні підприємства мають виконувати стратегічні цілі державної політики, які можуть включати національну безпеку, розвиток інфраструктури та підтримку регіонального розвитку [147; 150].

Корпоратизація в обох секторах – приватному і державному – передбачає структурні зміни, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності. Проте, відмінності в цілях, управлінських структурах, підзвітності та фінансуванні визначають специфіку кожного процесу. У приватному секторі акцент робиться на максимізації прибутку та ринкової вартості, тоді як у державному секторі - на реалізації державної політики та соціальних функцій. Спільні риси, такі як прозорість та корпоративні стандарти управління, свідчать про універсальність певних принципів корпоративного управління незалежно від форми власності. Водночас, унікальні вимоги та обмеження кожного сектору визначають необхідність адаптації цих принципів до конкретних умов функціонування ДП (таблиця 1.4.).

Науково-концептуальна основа для корпоратизації ДП своїм «корінням» уходить у колишні і вже майже класичні теорії «нового публічного менеджменту» і «доброго врядування» (good governance). Не повторюючи численні і глибинні екскурси [156; 207; 154] в історію і еволюцію науки публічне управління у 1970-2010-х рр., наразі можна узагальнити саме змістовно доречні висновки для цілей цього дисертаційного дослідження.

Отже, протягом останніх 20 років еволюція ідей у цій сфері демонструє [123; 183; 188] поступове зміщення фокусу від суто економічної ефективності до більш збалансованого підходу, що інтегрує соціальні, етичні та демократичні цінності. Сучасні тенденції підкреслюють роль залучення різних стейкхолдерів, співпраці та використання нових технологій для забезпечення прозорого та підзвітного публічного управління державними активами в

інтересах усього суспільства [111]. За останні 10-15 років концепції належного врядування (*good governance*) та менеджменту публічних цінностей зазнали значної еволюції. Науковці та практики шукають нові підходи до забезпечення ефективного, підзвітного та етичного публічного управління, здатного створювати цінності для громадян.

Таблиця 1.4

Сутнісні відмінності та спільні риси процесів корпоратизації приватних та державних підприємств

Назва сутнісних відмінностей і спільних рис	За умови протікання процесів корпоратизації	
	у приватному секторі	у державному секторі
Сутнісні відмінності		
1) Мета та орієнтація	Основна мета корпоратизації приватних підприємств – це максимізація прибутку, підвищення ринкової вартості та конкурентоспроможності. Корпоратизація дозволяє залучати інвестиції через випуск акцій і облігацій, а також оптимізувати управління шляхом запровадження корпоративних принципів	Корпоратизація часто має додаткові соціальні та стратегічні цілі. Це може включати забезпечення національної безпеки, підтримку зайнятості, розвиток інфраструктури та реалізацію державної політики
2) Прозорість та підзвітність	Висока прозорість та підзвітність перед акціонерами та ринковими регуляторами. Приватні компанії зобов'язані регулярно розкривати фінансову інформацію та звітувати перед акціонерами	ДП підзвітні уряду та суспільству, а не тільки акціонерам. Часто прозорість та підзвітність є меншою через політичний вплив і можливий брак дійсно ефективних механізмів контролю
3) Управлінська структура	Корпоратизація передбачає запровадження сучасних методів корпоративного управління, включаючи створення наглядових рад, розділення функцій власника та управління	Хоча ДП також впроваджують корпоративні методи управління, процеси часто можуть бути ускладнені політичним впливом і потребами державної політики
4) Фінансування та інвестиції	Мають більшу свободу у залученні приватного капіталу через ринки цінних паперів, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси для розвитку	Залучення фінансування може бути обмеженим політичними рішеннями та необхідністю збереження державного контролю. Часто залучаються державні субсидії та гарантії
Суттєві спільні риси		
1) Прозорість та	Обидва типи підприємств прагнуть до підвищення прозорості та	

підзвітність	підзвітності, що є важливим для залучення інвестицій та підвищення ефективності управління
2) Впровадження корпоративних	Як приватні, так і державні підприємства запроваджують корпоративні стандарти управління, такі як створення наглядових

продовження таблиці 1.4

стандартів	рад, розділення функцій управління та контролю, а також впровадження систем внутрішнього контролю.
3) Ефективність та продуктивність	Обидва типи підприємств прагнуть до підвищення ефективності та продуктивності, хоча шляхи досягнення цих цілей можуть відрізнятись
4) Розвиток та інновації	Корпоратизація сприяє розвитку та впровадженню інновацій, що є критично важливим як для приватного, так і для державного секторів

*Джерело: розробка автора на основі [199; 200; 212].

Концепція good governance, яка спочатку фокусувалася на принципах прозорості, підзвітності, верховенства права та участі громадян, поступово розширилася, включаючи нові виміри. Марк Бевір (Mark Bevir) наголошує [121; 122] на важливості суспільного і соціального діалогу та вибору у процесах публічного врядування, що сприяє залученню різноманітних перспектив та формуванню спільного розуміння цінностей і цілей. Патрік Данлів зі співавторами [136; 138] пропагують ідею «цифрової ери врядування», яка передбачає використання «цифри» для підвищення ефективності, прозорості та залучення громадян.

Наступний еволюційний крок у вигляді «нового публічного управління» (new public governance), запропонований Стівеном Осборном та його колегами [184], підкреслює роль горизонтальних партнерських зв'язків між державою, приватним та громадянським суспільством у забезпеченні ефективного врядування. Ця концепція наголошує на важливості співпраці, взаємного навчання та спільного створення публічних цінностей.

Водночас, теорія менеджменту публічних цінностей (public value management), представлений роботами Марка Мура [169] та його послідовників (Джон Алфорд [112], Джанін О'Флінн), наголошує, що державне управління повинно зосереджуватися не лише на досягненні ефективності та результативності, але й на створенні публічної цінності для

громадян та суспільства. Це включає забезпечення відповідальності перед громадянами, реагування на їхні потреби та очікування, а також сприяння суспільним цінностям, таким як рівність, соціальна згуртованість та екологічна стійкість. Тобто, за цією концепцією, державні службовці-керівники бути не лише менеджерами, а й лідерами, які здатні залучати різноманітних стейкхолдерів і знаходити баланс між конкуруючими цінностями та інтересами.

При проектуванні концепцій належного врядування (*good governance*) та менеджменту публічних цінностей на сферу державних корпорацій та управління державним майном постають важливі питання щодо ціни і цінності від такого володіння, а також чиї інтереси насправді представляє це управління. Чому це так? Традиційно вважалося, що державні корпорації та майно існують для забезпечення суспільних благ і задоволення потреб громадян. Однак на практиці часто спостерігаються конфлікти інтересів, коли найняті менеджери або політики, які призначаються для управління від імені народу, діють радше в своїх власних інтересах або в інтересах певних приватних корпорацій. Тому ключовим викликом *good governance* у цій сфері є забезпечення справжньої підзвітності перед громадянами та орієнтації на створення публічної цінності для суспільства в цілому [195]. Необхідно розробити ефективні механізми залучення громадян, прозорості процесів прийняття рішень та моніторингу діяльності державних корпорацій.

Слід вкотре зауважити, що цифрові «проривні технології» (блокчейн і платформи на ньому, штучний інтелект, аналітика великих даних, інтернет речей та ін.) можуть відігравати дуже важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи відкритий доступ до інформації, аналітики та інструменти цифрової, зокрема – прямої демократії. Водночас, критично важливо розробити належні етичні рамки та правила для уникнення ризиків зловживань, пов'язаних із використанням штучного інтелекту чи великих даних у прийнятті рішень державними корпораціями. Ключовим принципом має стати орієнтація на створення не лише економічної, але й соціальної та

суспільної цінності від володіння державними активами [168; 172]. Менеджмент публічних цінностей вимагає залучення різних стейкхолдерів, вивчення їхніх очікувань та знаходження балансу між часто конфліктними інтересами. Відповідно, державні менеджери (а це – фактично найняті особи 100%-во за кошт народу і держави) у цій сфері мають бути не просто менеджерами, а публічними лідерами, здатними формулювати бачення, досягати консенсусу та забезпечувати довгострокові вигоди для всього суспільства від управління стратегічними державними активами. Лише так можна подолати поширену проблему, коли цінності створюються здебільшого для вузького кола осіб – призначених менеджерів, політиків чи пов'язаних з ними бізнес-структур.

Доречним прикладом цього є триваючі зміни в корпоративному управлінні державних підприємств у ЄС, розпочаті з 2020 року. Так, у березні 2021 р. Європейська Комісія оновила керівні принципи щодо корпоративного управління державних підприємств у країнах ЄС. Ці принципи відображають сучасні концепції публічного врядування, наголошуючи на важливості чітко визначених мандатів щодо створення публічних цінностей, ефективного нагляду, прозорості та залучення зацікавлених сторін. Зокрема, нові керівні принципи закликають до розмежування регуляторних та власницьких функцій держави, впровадження незалежних наглядових рад із збалансованим представництвом, регулярної звітності та аудиту, а також діалогу із стейкхолдерами. Вони також наголошують на важливості використання новітніх технологій для підвищення ефективності та прозорості.

Тим не менш, слід визнати, що подальше вживання терміну «new governance» без уточнюючих слів щодо цінностей і зростаючої взаємної відповідальності між суб'єктами і об'єктами врядування державними (суспільними) активами (як мінімум, майном) вже не є актуальним, оскільки в сучасній науковій літературі все більше використовується термін «колаборативне управління/врядування» (*collaborative governance*) [113; 137; 197], що підкреслює важливість співпраці та партнерства між державними

та недержавними сторонами. Також усі трансформації в публічному управлінні відбуваються під тиском цифрових технологій та зростаючого «сніжного кома» інноваційних наслідків від них саме у публічному управлінні і широкій культурі. Це є і буде однією з ключових тенденцій сьогодення і завтрашнього дня. І, таким чином, подібну нову структуру публічного врядування можна описати як управління публічною політикою (*governance of public policy*).

У цьому сенсі «колаборативне управління публічною політикою» може розглядатися як нова стратегія реформування публічного сектора на найближче десятиліття. Як мінімум, цей підхід визнає, що публічна політика є результатом спільних зусиль та відповідальності, а не лише дій держави. Крім того, все більше уваги [132] приділяється використанню цифрових технологій та інновацій для поліпшення надання публічних послуг, підвищення прозорості та залучення громадян до процесу прийняття рішень.

У контексті теми цієї дисертаційної роботи слід послідовно розглянути два словосполучення: 1) «управління публічною політикою» і, відповідно, 2) «колаборативне управління публічною політикою».

Щодо першого словосполучення, то сучасна загальна теорія публічної політики виділяє різні типи режимів управління публічною політикою, які пов'язані з роллю держави в ній. Ці режими включають значне різноманіття, викликане історичною динамікою розвитку управління публічною сферою та реалізацією публічних благ. Якщо взяти термін «управління публічною політикою» (*governance of public policy*) в англomовному варіанті, його зміст пов'язаний з особливим режимом управління, який підкреслює важливість горизонтальних відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що трансформують публічну політику в напрямку сфери спільної діяльності та відповідальності державних і недержавних утворень при посиленні координуючої функції держави.

Поняття «управління публічною політикою» з'явилося відносно недавно, і його визначення все ще є недостатньо чіткими та повними. Існує

кілька підходів до опису цього терміну, і вони мають певні нюанси використання в наявних документах та літературі.

По-перше, управління публічною політикою може стосуватися спеціальних агентств, створених урядами для реалізації публічної політики в різних секторах публічної сфери (охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення тощо) та на різних рівнях публічної політики (національний, регіональний, муніципальний). У цьому контексті управління публічною політикою представлено управлінням публічними корпораціями, і воно стосується питань призначення керівного складу, підзвітності та відповідальності перед відповідними держструктурами, комунікації з урядом, прозорості дій менеджменту корпорацій та ін. Цей підхід є досить вузьким і специфічним, але він свідчить про роль держави в публічній політиці.

По-друге, управління публічною політикою стосується взаємозв'язку всіх структурних компонентів публічної політики, які займають різне положення в системі публічного управління. Це включає федеративні держави, децентралізовані системи, багаторівневе управління, державні та муніципальні структури, а також участь бізнесу та громадянських асоціацій разом з державою та місцевим самоврядуванням у публічній політиці. Така система управління публічною політикою необхідна для регулювання різних типів розривів (інформаційних, фінансових, адміністративних, цільових, відповідальності), які супроводжують взаємозв'язані інститути публічної політики на різних рівнях. Основним інструментом тут є координація та формування відповідних компетенцій у всіх зацікавлених сторін для реалізації публічних цілей та завдань.

По-третє, управлінська проблематика неявно присутня в концепціях політичного процесу. У останні 10-15 років, з глибоким розвитком концепції «нового управління» (governance у різних її проявах), політичний процес все більше розглядається як політико-управлінський процес, особливо в контексті імплементації – впровадження політики [41; 26]. Розглядаючи імплементацію з позицій нового управління, вчені розширюють розуміння цієї стадії

політичного процесу, включаючи управління політичними процесами, внутрішньо-організаційними відносинами та зовнішніми і внутрішніми контактами в процесі реалізації цілей політики [32].

Як бачимо, управління публічною політикою є складною та багатовимірною концепцією, яка виходить за межі традиційного розуміння державного управління та політичного процесу [32]. Воно передбачає горизонтальні відносини між державою, бізнесом і громадянським суспільством, координацію та взаємодію між різними зацікавленими сторонами, а також врахування контекстуальних факторів, таких як політичний режим, принципи управління, технології та механізми, способности акторів публічної політики та інші фактори, які впливають на управління публічною політикою та її компонентами [32].

І разом це вже створило непоганий «фундамент» для появи і подальшого розвитку «колаборативне управління публічною політикою». Особливістю управлінської та теоретичної проблематики сьогодні для нового поняття «колаборативне управління публічною політикою» є фокус на співпраці та партнерстві між різними акторами в процесі формулювання та реалізації публічної політики. Це передбачає перехід від традиційної моделі «верхівкового» управління до більш горизонтальної та інклюзивної моделі, де держава виступає в ролі фасилітатора та медіатора, а не одноособового регулятора. Однією з ключових особливостей цієї парадигми є визнання того, що публічна політика є результатом взаємодії багатьох зацікавлених сторін, включаючи не тільки державні установи, але також громадян, бізнес, некомерційні організації та інші суб'єкти. Відтак, ефективне управління публічною політикою вимагає наявності механізмів для спільної роботи та діалогу між цими акторами, а також врахування їхніх інтересів та потреб [32].

З теоретичної точки зору, колаборативне управління публічною політикою вимагає перегляду традиційних підходів до вивчення політичних процесів та державного управління. Зокрема, це передбачає фокус на таких концепціях, як мережеве управління, соціальний капітал, довіра та спільне

навчання. Це також вимагає розробки нових методів та інструментів для вимірювання та оцінки ефективності колаборативного управління публічною політикою, а також вивчення умов, за яких таке управління може бути успішним [32].

Загалом, ця вищевказана теоретична сутність є віддзеркаленням більш широких тенденцій у сучасному суспільстві, зокрема зростанням значення громадянського суспільства, децентралізації влади та поширенням цифрових технологій, які сприяють більш активному та інклюзивному діалогу між різними учасниками. А, мабуть, ідеальне і своєчасне середовище для його запровадження «тут і зараз» в Україні – це державні корпорації, які досі насичені сотнями проблем на тлі неефективності управління державним (народним майном), невідповідності і прихованих конфліктів інтересів.

«Якщо уявити, що сьогодні «управління публічною політикою» (*governance of public policy*) дійсно може успішно трансформуватися у колаборативне управління, при цьому (1) охоплюючи залучення різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) до процесу прийняття рішень та формування політики і, (2) забезпечуючи кращу прозорість, підзвітність та врахування інтересів різних груп, то чи не будуть страждати (звичайно, з концептуальної точки зору) прозорість, підзвітність, ефективність? Це цікаве питання, відповідь на яке міститься скоріше у етично-ціннісній площині, а ніж в організаційній чи правовій» [32].

За досвідом 2021-2024 рр. ті публічно відомі випадки [55; 7] соціально безвідповідальної корпоратизації на українських великих ДП (постійне марнотратство серед вищих призначених менеджерів-посадовців, фінансова і політична заангажованість, непрозорість у публічних закупівлях, великий супротив змінам без належної управлінської і політичної волі долати його [89] та ін.) вказують на те, що покладатися тільки на ефективність і інклюзивність в прийнятті рішень не матиме належного ефекту для держави і українського суспільства після війни. Тоді потрібно ще і публічно апелювати до публічної цінності та вміло оперувати нею. Для успішного реформування оптимальним

буде поєднання обох підходів:

- 1) колаборативне управління дозволить залучити всі зацікавлені сторони та врахувати їхні інтереси на етапі формування політики;
- 2) менеджмент публічних цінностей забезпечить ефективну реалізацію затверджених реформ з акцентом на суспільні блага та цінності;
- 3) крім того, важливо враховувати специфіку кожного державного підприємства, галузі та поставлених цілей реформ. В одних випадках може бути доцільнішим зробити більший акцент на колаборативному управлінні, в інших – переважно на менеджменті публічних цінностей [32].

Якщо політичний характер і *policy work* (робота з формування, реалізації та оцінки публічної політики) не підкорюються менеджеральній ментальності, то регулятивна функція держави у державних підприємствах (*state-owned enterprises, SOE*) змінюється від контролю та нагляду – до співпраці та фасилітації [32]. Держава все ще відіграє важливу роль у встановленні рамок для діяльності ДП та забезпеченні відповідальності, але вона також працює разом з керівництвом ДП та іншими зацікавленими сторонами, щоб розробити спільні стратегії та ініціативи. Регулятивна функція держави стає більш гнучкою та адаптивною, щоб враховувати політичні, соціальні та економічні чинники, які впливають на діяльність ДП. Крім того, держава може також сприяти розвитку навичок та компетенцій керівництва та працівників ДП, необхідних для ефективної роботи в умовах колаборативного управління публічною політикою (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5.

Порівняння двох перспективних сучасних теоретичних концепцій для потреб модернізації великих державних корпорацій в Україні

Ознака для порівняння	Перспективні теоретичні концепції для застосування при модернізації великих державних корпорацій	
	Колаборативне управління публічною політикою	Менеджмент публічних цінностей
1) Особливий акцент для потреб регулювання	Залучення широкого кола стейкхолдерів для	Орієнтація на суспільні цінності та ефективне

державних корпорацій в Україні	узгодження інтересів	надання послуг в умовах дуже обмежених людських, часових і матеріальних ресурсів
2) Об'єкт регулювання	Процес формування політики	Операційна діяльність державних корпорацій

продовження таблиці 1.5

3) Суб'єкт ініціювання	Уряд України або політичні суб'єкти, впливові громадські коаліції за участі міжнародних партнерів	Вище керівництво держкорпорацій (найняті менеджери), виконавчі органи влади
4) Суб'єкт впровадження	Центральні органи виконавчої влади органи, стейкхолдери	Менеджмент держкорпорацій
5) Умови забезпечення сталості у часі	Інституціоналізація процесів залучення стейкхолдерів	Етичне, правове та інституційне закріплення принципів менеджменту в корпоративній культурі
6) Головний чинник успіху	Налагодження стійкої у часі і ефективної комунікації між усіма впливовими зацікавленими сторонами	Професіоналізм та незалежність менеджменту від політичного тиску
7) Спосіб долання супротиву з боку чинної системи	Широке залучення стейкхолдерів, пошук компромісів	Впровадження нових стандартів корпоративного управління, зміни в організаційній культурі

*Джерело: [32].

Як видно з таблиці 1.5, ці два підходи доповнюють один одного і можуть бути застосовані паралельно. Колаборативне управління публічною політикою забезпечує врахування інтересів різних груп на етапі формування політики щодо державних корпорацій. А менеджмент публічних цінностей зосереджується на ефективній реалізації цієї політики на операційному рівні державних корпорацій відповідно до суспільних цінностей та інтересів. Тоді нова якість управління для державних корпорацій в Україні, якщо не вдасться оминати переосмислення традиційних підходів до управління, буде описуватися такими головними властивостями:

1) зміни у складності. Будуть приходити з приватного і особливо цифрового бізнесу більш комплексні, всеохоплюючі та динамічні системи управління і обліку, здатні дуже швидко інтегрувати численні чинники;

2) контингентність. Замість єдиних універсальних рішень, управлінські підходи мають бути контингентними – адаптованими до конкретних умов, ситуацій та викликів, з якими стикаються державні корпорації;

3) зміни у характері управління: І надалі буде відбуватися перехід від жорстких, ієрархічних структур до більш гнучких, горизонтальних, мережевих та колаборативних форм управління, здатних залучати різні групи інтересів. Перші відповідні рішення вже існують, але запроваджуватися вони будуть тільки на основі інформаційних платформ [52] – централізованих і/або децентралізованих на технології блокчейн;

4) подвійна підзвітність. Під впливом різних сильних факторів (від тиску з боку цифрових технологій – до посилення правової відповідальності для менеджерів) державні корпорації, скоріше за все, будуть підзвітними як державі як власнику, так і суспільству в цілому як споживачеві їхніх послуг чи продукції. Це вимагає балансу між державним регулюванням та комерційною ефективністю;

5) суспільний інтерес понад комерційні міркування. На відміну від приватних компаній, державні корпорації мають діяти в інтересах усього суспільства, забезпечуючи важливі суспільні блага та послуги. Цей зв'язок досі в Україні, зазвичай, є зовсім не очевидним, а спроба знайти його зазвичай призводить до проявлених конфліктів інтересів і кулуарності.

6) вплив політичних циклів. Йдеться про такий спосіб управління державними корпораціями, який буде залежати від політичної ситуації, змін урядів та пріоритетів. Відповідно, нова якість управління мала б забезпечувати стабільність та безперервність діяльності попри політичні зміни;

7) вищі вимоги до прозорості та публічної підзвітності. Як суспільні інституції, державних корпорації мають високі стандарти прозорості, підзвітності та боротьби з корупцією;

8) необхідність узгодження інтересів різних стейкхолдерів – від місцевих громад до міжнародних партнерів/інвесторів, які через великі банки (напр., ЄБРР, ЄІБ) після війни будуть поступово ставати міноритарними,

портфельними інвесторами-співвласниками найбільш сильних державних корпорацій з гарантованою ринковою нішею (напр., «Укрзалізниця», «Енергоатом» та ін.). У такому разі побудова на основі колаборативного врядування була б ключовим для балансування різних інтересів.

Разом вищенаведений матеріал дозволяє дати власне визначення новому синтетичному поняттю «*корпоратизація великих державних підприємств*». Так, у контексті врахування теорій колаборативного управління публічною політикою та менеджменту публічних цінностей, *корпоратизація великих державних підприємств* – це трансформація функцій, організаційної структури, стратегій і бізнес-процесів великих державних підприємств у оновлені корпоративні структури з акцентом на співпрацю між державними органами, приватним сектором, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення суспільних цінностей, таких як прозорість, підзвітність, соціальна відповідальність та стійкість. Особливостями такого визначення є таке:

1) Головна відмінність у тому, що такий застосований підхід у комбінації двох нових сучасних теорій дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність процесів, знижуючи ризики корупції та підвищуючи рівень довіри до державних інституцій. Він також сприяє ефективнішому використанню ресурсів та забезпеченню довгострокових суспільних благ.

2) Врахування концепції колаборативного управління полягає у взаємодії різних зацікавлених сторін з метою розробки та реалізації ефективних публічних політик. Цей підхід забезпечує врахування різних перспектив та інтересів, що сприяє більш збалансованому розвитку підприємств.

3) Врахування концепції менеджменту публічних цінностей підкреслює важливість інтеграції суспільних цінностей у процес управління державними підприємствами, акцентуючи увагу на соціальній відповідальності та стійкості. Вона забезпечує додаткову вартість для суспільства, поєднуючи економічні цілі з соціальними та екологічними

стандартами.

4) Разом урахування і колаборативного управління, і менеджменту публічних цінностей не суперечить створенню наглядових рад з представників різних зацікавлених сторін, але буквально передбачає регулярні консультації та обговорення, впровадження стратегій корпоративної соціальної відповідальності, а також використання сучасних технологій для забезпечення прозорості процесів.

Корпоратизація ДП зазвичай включає такі мінімально необхідні ключові елементи:

1) Реорганізація юридичного статусу підприємства у форму акціонерного товариства або іншого виду комерційної організації. Відділення комерційної діяльності від державного регулювання та контролю.

2) Формування ефективної системи корпоративного управління, включаючи раду директорів, наглядову раду, правління тощо. Залучення незалежних директорів.

3) Розмежування функцій власності та управління підприємством. Держава залишається власником, але поточне управління здійснюється найнятим менеджментом.

4) Запровадження прозорості та підзвітної системи фінансової звітності, аудиту та розкриття інформації відповідно до міжнародних стандартів.

5) Комерціалізація діяльності підприємства – орієнтація на максимізацію прибутку та підвищення економічної ефективності замість державних дотацій.

6) Реструктуризація фінансів, оптимізація активів та бізнес-процесів підприємства для посилення конкурентоспроможності.

7) Залучення приватного капіталу через випуск акцій та приватизацію частини акціонерного капіталу (частково або повністю).

8) Впровадження сучасних практик управління персоналом, мотиваційних систем оплати праці тощо.

Але, не обмежуючись ними, слід визнати, що коло елементів може

зростати і переплітатися між собою, представляючи певне єдине комплексне управлінське рішення, яке приймає вищий орган управління такою державною корпорацією або уповноважений державою орган управління конкретним державним активом, напр., Міністерство інфраструктури України. Наведемо два приклади з транспортної галузі України щодо двох головних активів – потужних державних корпорацій: АТ «Укрзалізниця» (<https://www.uz.gov.ua/>) і ДП «Адміністрація морських портів України» (<https://www.uspa.gov.ua/>).

Наприклад, станом на червень 2024 р. узагальнений опис проведеної корпоратизації АТ «Укрзалізниця» охоплював:

- Юридичний статус - Акціонерне товариство "Українська залізниця" у 100% державній власності. Комерційна діяльність відокремлена від державного регулювання.

- Запроваджено систему корпоративного управління у складі Наглядової ради, Правління та Ревізійної комісії. До складу Наглядової ради входять 4 незалежні члени.

- Держава як єдиний акціонер реалізує права власності через повноваження Кабінету Міністрів. Оперативне управління здійснює найняте правління на чолі з директором виконавчим.

- Фінансова звітність ведеться за МСФЗ, щорічно проводиться незалежний аудит. Регулярно публікується інформація про діяльність товариства.

- Діяльність комерціалізована та з 2022 р. орієнтована на забезпечення прибутковості в умовах війни. Однак держава частково компенсує товариству збитки від пільгових перевезень.

- Протягом 2022-2024 рр. було проведено часткову реструктуризацію, модернізацію рухомого складу та оптимізацію маршрутної мережі.

- У 2023 році відбувся додатковий випуск акцій на 15% статутного капіталу для залучення інвестицій. Планується додаткова приватизація в 2025-2026 рр.

– Запроваджено нову систему оплати праці із застосуванням КРІ та мотиваційних бонусів для працівників. Триває оптимізація кадрового складу.

Отже, корпоратизація «Укрзалізниці» значно просунулась, особливо в реформуванні системи управління, комерціалізації, залученні інвестицій. Однак наявні виклики щодо збитковості, модернізації застарілої інфраструктури, подальшої приватизації.

У якості іншого порівняння і прикладу наводяться стислі висновки зі стану корпоратизації іншого великого державного активу – ДП «Адміністрація морських портів України» у 2024 році такі:

– Юридичний статус: Державне унітарне комерційне підприємство зі 100% державною власністю в управлінні Мінінфраструктури. Комерційна діяльність відокремлена від державного регулювання.

– Система корпоративного управління: директор, призначений Мінінфраструктури. Наглядний орган – Наглядова рада, до складу якої входять представники держави та незалежні члени.

– Оперативне управління здійснює директор та менеджмент підприємства. Держава як власник реалізує права через Мінінфраструктури.

– Фінансова звітність за МСФЗ, щорічний незалежний аудит. Звітність та ключова інформація публікується на сайті.

– Комерціалізація діяльності поступово просувається, однак підприємство залишається дотаційним через політику державних портових зборів.

– У 2022-2024 рр. проведено часткову модернізацію портового господарства, реструктуризацію та оптимізацію активів і персоналу.

– Приватизація поки не відбулася через стратегічне значення підприємства. Залучалися портові оператори на умовах державно-приватного партнерства.

– Реформована система оплати праці з використанням КРІ та преміальних бонусів. Оптимізація кадрового складу триває.

Порівняно з АТ «Укрзалізниця», корпоратизація ДП «Адміністрація морських портів України» просувається повільніше через специфіку стратегічного державного підприємства в умовах війни, хоча було запроваджено елементи корпоративного управління, проведено часткову модернізацію, однак повна комерціалізація та приватизація відкладені на перспективу.

1.2. Сучасні функції великих державних підприємств для забезпечення більшого суспільного блага від управління державною власністю

Управління державними підприємствами вимагає особливої уваги та комплексного підходу, оскільки вони виконують важливі економічні та соціальні функції. Державна власність у підприємствах має довгу історію, що тісно пов'язана з еволюцією економічних систем та політичних режимів у різних країнах. Незважаючи на значні зміни в економічній політиці та приватизаційні хвилі останніх десятиліть, багато державних підприємств залишаються ключовими гравцями у стратегічних галузях [135; 172], таких як енергетика, транспорт, та інфраструктура.

Одним із основних аргументів на користь збереження державної власності є здатність ДП забезпечувати стабільність та довгострокові інвестиції, які можуть бути непривабливими для приватного сектора через високі ризики або довгий період окупності. Крім того, державні підприємства часто виконують соціальні функції, забезпечуючи доступність основних послуг для широких верств населення, що відповідає завданням соціальної держави [9]. Іншим важливим аспектом є роль державних підприємств у регулюванні ринку та гарантуванні ринкової пропозиції на певні чутливі або стратегічно важливі послуги (напр., залізничні перевезення, розподіл електроенергії та ін.). У деяких випадках державні підприємства створюються для запобігання зловживанням з боку конкуруючих приватних монополій. Це

є особливо актуальним для ринків з високою концентрацією капіталу та ресурсів, де природні монополії є неминучими [33]. Водночас, ефективність державних підприємств часто ставиться під сумнів через проблеми управління, бюрократію та корупцію [204]. Це вимагає впровадження сучасних методів корпоративного управління, прозорості та підзвітності.

Сучасний ландшафт державних підприємств характеризується значним різноманіттям форм та моделей функціонування [208; 203; 192]. Як зазначено у звіті Світового банку 2014-ого року [214]), складність державної участі в економіці призвела до відсутності уніфікованого визначення ДП, яке завжди було специфічним для кожної країни. Аналізуючи взаємодію між ДП та державою, ключовим критерієм класифікації стає ступінь формальної залежності підприємств від уряду, що впливає з правових норм та принципів їх діяльності. На основі цього критерію можна виділити три основні типи ДП:

1) Економічні урядові установи (або англ. *economic government entities (EGEs)*) – це безпосередньо пов'язані з урядом суб'єкти, що є частиною державного управління. Вони надають публічні послуги, мають певну організаційну автономію, але не мають фінансової чи юридичної самостійності.

2) Статутні корпорації – це повністю державні підприємства, що діють за спеціальними законами, зазвичай подібними до приватних корпорацій. Вони фінансово та організаційно відокремлені від уряду і виконують специфічні державні завдання.

3) Компанії корпоративного (приватного) права – це суб'єкти, над якими уряд здійснює фактичний корпоративний контроль з різним ступенем формального володіння. Вони функціонують за загальними правовими нормами країни, подібно до приватних компаній.

Межі між цими типами ДП, а також між державними підприємствами та іншими державними структурами є часто розмитими та варіюються залежно від країни. Вони визначаються правовими нормами, національними системами статистики та традиційними рішеннями. Так, економічні урядові установи

були колись дуже поширені у всьому світі, але нині зустрічаються нечасто і переважно у країнах, що розвиваються або слабо розвинених країнах. Найбільшою у світі економічною урядовою установою вважається «India Post» – поштовий оператор з приблизно 430 000 співробітників [150]. Два інші типи ДП – статутні корпорації та компанії корпоративного права – набагато поширеніші в сучасному світі, хоча і вони мають різноманітні специфічні правові та організаційні рішення в різних країнах.

Важливо зазначити, що при аналізі типів та функцій ДП у різних країнах з різними політичними системами та рівнем інституційної зрілості, ми стикаємося з специфічними рішеннями, зумовленими історичними обставинами та культурним контекстом. Тому наведені узагальнення слід розглядати як стилізовані факти – по суті вірні висновки з емпіричних досліджень, які, однак, можуть мати деякі неточності в деталях.

Далі, різновид ДП №2 – це *статутні корпорації*, відомі також як *публічні корпорації*, поширені у всьому світі. Однак, цей термін може охоплювати різні за своєю природою суб'єкти, включаючи некомерційні установи. Наприклад, у Німеччині корпорації публічного права (Körperschaft des öffentlichen Rechts) варіюються від некомерційних університетів до громадських мовників, що діють на медіа-ринку (див. таблицю В.1 у Додатку В.) [17].

У Великобританії до приватизації 1980-1990-х років функціонувало кілька значних статутних корпорацій, таких як British Railways та National Coal Board. Сьогодні, при зниженій ролі державних підприємств в економіці країни, найвідомішою публічною корпорацією залишається BBC. У Франції «публічні компанії промислового та комерційного характеру» (EPIC) можуть діяти в сферах, де присутні приватні комерційні суб'єкти. На початку XXI століття найбільші французькі державні підприємства, включаючи Électricité de France та Gaz de France, функціонували як EPIC, але згодом були трансформовані у компанії приватного права. У Канаді та Ірландії статутні корпорації, що діють за спеціальними законодавчими актами, досить поширені серед найбільших

державних підприємств [150; 170].

У США різниця між урядовою корпорацією та урядовим агентством не завжди чітка. Найбільше державне підприємство “US Postal Service” є незалежним агентством федерального уряду. В Японії ж існують спеціальні публічні корпорації (tokushu hōjin), створені за специфічним законодавством для виконання делегованих державою завдань. Прикладом є Japan Broadcasting Corporation (NHK). В Індонезії серед різних типів державних підприємств виділяються *Perum* - державні суб'єкти, чия комерційна діяльність пов'язана з суспільними цілями. У росії деякі державні корпорації, такі як «Ростех» та «Росатом», поєднують функції комерційного суб'єкта та урядового агентства з регуляторними повноваженнями, що створює ризики зловживань. У Польщі кілька державних підприємств, включаючи громадського телемовника та Польську пошту, діють за спеціальними правилами, що гарантують їм певні монопольні позиції [150; 170; 210; 145].

Загалом, як бачимо, статутні корпорації демонструють широке різноманіття форм та функцій у різних країнах, відображаючи специфіку національних правових та економічних систем [17; 145].

Нарешті, третій різновид ДП – це *державні підприємства як компанії-суб'єкти корпоративного права*. У сучасному економічному ландшафті державні підприємства (ДП), що функціонують як суб'єкти корпоративного права, демонструють безпрецедентну важливість та поширеність. Аналіз 532 ДП у 37 економіках виявляє, що приблизно 75% з них існують у формі корпоративних юридичних осіб. Ці установи характеризуються дуалістичною природою: вони оперують на тій же правовій основі, що й приватні компанії, але фактичний корпоративний контроль здійснюється урядом через комплекс власницьких та невластницьких інструментів (таблиця 1.6.).

Таблиця 1.6.

Універсальні і ключові характеристики державних підприємств як компаній корпоративного права у світі

Ознака	Прояв ознаки для статутного підприємства	Ключовий важіль для регулювання ДП
1) Правове заснування	Створені відповідно до спеціального законодавства або урядового акту	Спеціальний закон
2) Публічна власність	Держава є повним або мажоритарним власником акцій	Контроль держави
3) Соціальні та	Орієнтація на забезпечення суспільних благ та	Суспільна місія

продовження таблиці 1.6

економічні функції	економічного розвитку	
4) Фінансова незалежність	Мають власні джерела доходів та фінансову незалежність від державного бюджету	Власний бюджет
5) Управлінська автономія	Управління здійснюється через наглядову раду, яка включає представників держави	Наглядова рада
6) Підзвітність та прозорість	Зобов'язані публікувати фінансові звіти та результати діяльності	Регулярна звітність
7) Регулятивний нагляд	Підлягають нагляду з боку державних регуляторних органів	Регулятивний контроль
8) Окрема юридична особа	Мають статус окремої юридичної особи з власними правами та обов'язками	Самостійна правосуб'єктність
9) Ринкова діяльність	Здійснюють комерційну діяльність на ринкових засадах, конкуруючи з приватними компаніями	Комерційна конкуренція
10) Соціальні обов'язки	Виконують соціальні обов'язки, такі як надання послуг за доступними цінами	Соціальна відповідальність
11) Правова відповідальність	Будуть нести відповідальність за невиконання зобов'язань відповідно до корпоративного права	Юридичні зобов'язання

Класифікація цих ДП базується на кількох ключових критеріях:

– За розміром державної частки: виділяють мажоритарні (>50%) та міноритарні ДП, з подальшою диференціацією перших на ті, що повністю (100%) належать державі.

– За типом залежності від уряду: розрізняють прямо залежні (права власності реалізуються безпосередньо урядовим органом) та опосередковано залежні ДП (через інші державні структури).

– Окрему категорію становлять лістингові ДП – це публічні компанії з державною участю, чия значущість стрімко зростає. Їх поширеність варіюється між країнами: в одних (Китай, Бразилія, Франція) вони домінують, в інших (Ірландія, Нідерланди) відсутні.

Глобальний огляд їх свідчить про різноманітність форм ДП:

- У низці європейських країн (Італія, Франція, Іспанія, Німеччина) поширені компанії зі змішаним капіталом, де уряд є співвласником. Юридично вони прирівнюються до приватних компаній.

- Канадські ДП переважно існують як статутні корпорації, хоча є й ті, що діють згідно з Законом про комерційні корпорації.

- Бразилія відзначається комерційними ДП, що фінансуються за рахунок ринкової діяльності, з більшістю великих ДП котируваними на біржі.

- В Аргентині державні корпорації функціонують за принципами приватних компаній через звичайні права акціонерів.

- Японські *tokushu gaisha* та корейські ринкові й квазі-ринкові ДП демонструють комерційну орієнтацію, часто з участю приватного капіталу.

- В Індонезії комерційні компанії «Persero», повністю або переважно державні, діють за загальним комерційним правом.

- У країнах з найбільшою вагою ДП в економіці (Китай, Індія, Саудівська Аравія, росія) значну роль відіграють компанії зі змішаним капіталом, котирувані на біржі. Формально підпорядковуючись загальному законодавству, вони *de-facto* користуються особливими привілеями та виконують специфічні неекономічні функції. Аналогічна ситуація спостерігається в Польщі, Румунії та Угорщині [17].

Як бачимо, ця типологія відображає складну взаємодію між державними інтересами та ринковими механізмами, створюючи унікальний ландшафт економічного управління та розвитку.

Визначившись з основними різновидами ДП, далі визначимо їхні функції. Функції ДП в економіці та обґрунтування їхнього існування завжди були предметом інтенсивних економічних та політичних досліджень. Існує велика кількість літератури з цього питання, зокрема у «The Routledge handbook of state-owned enterprises» [118], що містить важливі розділи авторства М.Г. Берда, М. Соррентіно та М. Хоулетта і М. Рамеша [198].

Додатково, важливі аспекти розглядаються у впливових звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (*далі – OECD*), особливо у звіті 2018 року [178]. Однак, у більшості досліджень сучасних ДП є дві головні недоліки:

1) ці дослідження часто зосереджуються на розвинених економіках Заходу або країнах ОЕСД, залишаючи поза увагою важливі економіки, такі як Китай, Індія, Індонезія та Таїланд, де роль ДП значно вагоміша та багатогранніша;

2) дослідження часто базуються на офіційних заявах державних власників, які можуть суттєво відрізнятись від реальних цілей та функцій, виконуваних ДП на практиці.

Реальні функції ДП часто приховані або цинічно маскуються державою (правлячим урядом). Тому, з наукової точки зору, більш доцільно аналізувати фактичні функції ДП, оскільки їх можна оцінити на основі конкретних рішень і матеріальних результатів. Це дозволяє уникнути невизначеності, пов'язаної з визначенням реальних цілей ДП. Таким чином, наш аналіз буде зосереджений на реальних функціях, які виконуються ДП.

Розбіжність між задекларованими і реальними функціями ДП часто призводить до теоретичних труднощів, оскільки нормативні та позитивні підходи до їхнього аналізу змішуються. Дослідники часто аналізують ідеальні ситуації, які мають мало спільного з реальним функціонуванням ДП. Наприклад, Т. Дж. Путнінс [186], приймаючи нормативний підхід, перелічує каталог правильних, на його думку, обґрунтувань для існування ДП, включаючи подолання ринкових збоїв. Він зазначає, що «використання ДП має бути обмежене обставинами, коли існує ринкова неспроможність». Хоча ці твердження можуть бути справедливими для розвинених економік Заходу, вони можуть не відповідати дійсності в інших економіках, де ДП виконують не лише економічні, але й важливі політичні функції.

Нормативний підхід, який пропагує правильні моделі функціонування ДП, підтримується ОЕСД через різноманітні рекомендації та керівні принципи

для урядів. Наприклад, данський аналітик OECD Х. Крістіансен пише про гостру суспільну і навіть політичну необхідність «балансу комерційних і некомерційних пріоритетів ДП» [131] як основи їхньої діяльності. Він стверджує, що будь-які функції ДП, які виходять за межі ринкових стандартів, мають бути визначені правовими нормами, а не суб'єктивними урядовими рішеннями. Основні документи OECD також мають нормативний характер, зокрема ті, що стосуються державного контролю над власністю і управлінням ДП. Вони підкреслюють, що «кінцевою метою державної власності підприємств має бути максимізація цінності для суспільства через ефективний розподіл ресурсів», і що «уряд має дозволяти ДП повну оперативну автономію для досягнення їхніх цілей» [17].

Ці рекомендації OECD, хоча і є корисними, рідко реалізуються в реальності. Стан більшості світових економік далекий від цього ідеалу. Добрі практики дотримуються в деяких розвинених країнах, таких як Нідерланди і Бельгія, або у країнах з належними принципами державного контролю, як Норвегія. Але в більшості країн, особливо на ринках, що розвиваються, реальні обґрунтування і функції ДП значно відрізняються від рекомендацій OECD.

Інший – дескриптивний підхід до вивчення ДП в глобальному масштабі показує різноманітність їхніх економічних і неекономічних функцій. Очікування урядів щодо ДП тісно пов'язані з політичною системою і інституційною зрілістю країни. Чим далі країна від моделі демократичної держави, заснованої на верховенстві права, тим ширші неекономічні цілі визначаються для ДП, і тим більше функцій вони виконують.

Нижче розглянемо еволюцію функцій ДП з плином часу. Так, функції державних підприємств (ДП), як задекларовані, так і фактично виконувані, змінювалися протягом часу разом із трансформаціями державних функцій – від обмеженої ролі держави у 19 столітті до значно ширшої у 21 столітті. Ці зміни були зумовлені різними відносинами між державою та економікою в різних регіонах і періодах, економічними і політичними кризами, після яких

роль держави зазвичай зростала, а також домінуючими економічними концепціями і інтелектуальними тенденціями. Особливо швидкі зміни відбулися з кінця 20 століття, тому дослідження, які здавалися правильними 30–40 років тому, сьогодні виглядають неповними та застарілими.

Природно, що еволюцію функцій ДП з плином часу важко охопити та узагальнити в глобальному масштабі з огляду на розбіжності в економічних і політичних умовах. Хоча сучасні ДП з'явилися в економіках Заходу наприкінці 19 століття, спочатку переважно як економічні держпідприємства (EGEs), у постколоніальних або посткомуністичних країнах це сталося набагато пізніше і за різних цивілізаційних та розвитку умов. Тому наведений короткий огляд еволюції функцій ДП з часом є лише ілюстративним і спрощеним [17].

Наприкінці 19 століття ДП у багатьох розвинених країнах Заходу були інструментом індустріалізації, коли приватного капіталу було недостатньо, і обґрунтуванням широкої присутності держави в багатьох галузях та гірничодобувній промисловості були також військові причини. У таких країнах, як Німеччина та Італія, національно уніфіковані продукти публічних послуг, які надавались державними підприємствами, сприяли виконанню важливого політичного завдання – об'єднання національних держав або навіть формування національної ідентичності.

Після Першої світової війни уряди багатьох країн, щоб врятувати приватні компанії, які були на межі банкрутства через економічні наслідки війни, почали набувати або перебирати на себе їхні власницькі частки, що часто призводило до розширення їхніх функцій у напрямку неекономічних. Трохи пізніше, у 1930-х роках, посилення економічної активності ДП було відповіддю на слабкі сторони приватного сектора, що постраждав від Великої депресії. Знову ж таки, були вжиті заходи щодо націоналізації з метою порятунку, що охоплювали також банківський сектор.

У ранньому СРСР у 1921-1941 рр. (як і в інших країнах соціалістичного блоку – на 30 років пізніше) влада, керуючись ідеологічною доктриною,

припускала, що ДП є не лише основними елементами економіки, але й соціалістичними підприємствами, чією функцією було формування відповідних ставлень і поведінки працівників. Це було джерелом надзвичайно широких соціальних функцій ДП у цих країнах. Подібні процеси, хоча й у меншій мірі, відбувалися в фашистській Італії у 20-му столітті.

Відновлення економік після Другої світової війни та подальше формування сучасних держав добробуту спричинили зростання відповідальності держави. Вибір моделі державного інтєрвенціонізму заохочувався домінуванням кейнсіанської економіки як основи економічної політики. Загальноприйнятим було думати, що лише широке використання ДП може бути умовою для подолання ринкових збоїв, виконання швидкозростаючих завдань публічних послуг та розподілу ресурсів відповідно до соціально-економічних цілей, сформульованих державою.

Такі погляди в розвинених економіках Заходу (здебільшого у Великобританії, але також у Франції та Італії) спричинили хвилі повоєнних націоналізацій та створення нових ДП. Економічні функції, спочатку приписувані їм, швидко розвивалися головним чином у напрямку соціальних функцій; для працівників ДП часто вводилися особливі привілеї, такі як гарантії стабільності роботи, додаткові пільги та участь у процесі управління. У деяких країнах (Італія) виконання специфічних завдань економічної політики та захист робочих місць, а не отримання прибутку, були явно сформульованими цілями найбільших ДП [17].

Багато постколоніальних і країн, що розвиваються, захоплені успішною індустріалізацією раннього періоду соціалістичної економіки, прийняли подібну модель розвитку. На рівні ДП це означало розширення їхніх функцій від економічних до соціальних та розвиткових функцій, а потім швидко і в значній мірі також до хижацької функції – ДП розглядалися як політичні трофеї або як де-факто «приватна власність» тих, хто перебуває при владі.

З кінця 1970-х років державна власність у країнах Заходу почала сприйматися як надзвичайно неефективна. У багатьох економіках світу,

насамперед у високо розвинених, таких як Велика Британія, було проведено глибокі процеси приватизації, а ДП, які не були приватизовані, зазнали широких процесів відновлення та реструктуризації. Їх метою було наближення принципів діяльності ДП до приватних компаній і зменшення обсягу неекономічних функцій, що сильно обтяжували ефективність ДП. Хоча були винятки – у Франції на початку 1980-х років, після приходу до влади Ф. Міттерана, була ще одна хвиля націоналізацій.

У країнах, що розвиваються, головним чином тих, які реалізовували програми відновлення Міжнародного валютного фонду (МВФ), процеси приватизації також просувалися, але з меншою інтенсивністю, ніж у розвинених країнах, і частіше без втрати державного контролю над ДП, а отже, без усунення неекономічних функцій, що накопичувалися роками. У Росії, Китаї та інших соціалістичних країнах того часу до кінця 1980-х років не було жодних приватизаційних заходів. Навпаки, ДП не лише зберегли домінуючу позицію в економіці, але й їхні неекономічні функції розширилися в трьох основних напрямках: соціальні та добробутні функції, інструменти економічної та соціальної політики, та джерело політичної ренти. Ситуація кардинально змінилася на початку 1990-х років, коли ці країни розпочали процеси політичних та економічних трансформацій, ключовим елементом яких було реструктуризація та приватизація сектору ДП [17].

У цьому сенсі нам слід зауважити, що у період 1992-2024 років функції державних підприємств в Україні сильно еволюціонували від інструментів централізованого планування до суб'єктів ринкової економіки. На початку 1990-х років, після здобуття незалежності, Україна розпочала процес приватизації, спрямований на зменшення ролі держави в економіці та підвищення ефективності підприємств. Однак, багато ДП залишалися ключовими гравцями в стратегічних галузях, таких як енергетика, транспорт та інфраструктура, виконуючи як економічні, так і соціальні функції. З 2014 року, після Революції Гідності, функції ДП почали трансформуватися у напрямку більшої прозорості, підзвітності та орієнтації на ринкові принципи,

що стало важливою складовою реформ і євроінтеграційних процесів в Україні.

У контексті сучасних глобальних економічних трансформацій, роль та функції державних підприємств зазнали суттєвих змін. Ці метаморфози зумовлені низкою взаємопов'язаних факторів, серед яких: зростання економічної ваги Китаю, Індії та Індонезії; наслідки світової фінансової кризи; посилення популістських та авторитарних тенденцій у багатьох країнах.

Сучасні функції ДП можна класифікувати на економічні та неекономічні, хоча такий поділ не є абсолютно дихотомічним. Г. Мюленкамп [171, С. 23] пропонує розглядати ці функції через призму двох підходів: *welfare approach* та *public choice approach*. Перший розглядає ДП як інструмент подолання провалів ринку, тоді як другий фокусується на використанні ДП політиками для реалізації власних ініціатив та непублічних настанов.

Базуючись на емпіричних та багаточисленних теоретичних статтях за останні 20 років, можна виокремити шість ключових функцій сучасних ДП:

1) Ринкова (економічна) функція, яка реалізується у тому, що ДП виступають як інструмент подолання провалів ринку, зокрема у сферах природних монополій та негативних екстерналій. Вони можуть забезпечувати виробництво та розподіл суспільних благ, особливо в інфраструктурній, енергетичній та соціальній сферах. Важливо відзначити потенційну роль ДП у стабілізації економічного циклу, особливо у фінансовому секторі.

2) Фіскальна функція, яка реалізується у тому, що ДП можуть виступати джерелом доходів для державного бюджету, хоча ефективність цієї функції варіюється залежно від конкретних економічних умов та управлінських практик.

3) Функція розвитку, яка реалізується так, що ДП часто використовуються як інструмент реалізації стратегій економічного розвитку, зокрема для розвитку стратегічних галузей та акцентованої підтримки регіонального розвитку, особливо – для слаборозвинених і віддалених районів.

4) Соціальна функція, яка реалізується у тому, що ДП можуть виконувати важливу роль у забезпеченні соціального захисту, підтримці

зайнятості та наданні критично важливих послуг населенню, особливо в періоди економічних спадів.

5) Стратегічна функція. У контексті національної безпеки та економічного суверенітету, ДП можуть відігравати ключову роль у захисті стратегічних секторів економіки та забезпеченні національних інтересів.

б) Хижацька функція, яка є найбільш суперечливою функцією і пов'язана з використанням ДП для реалізації прихованих групових або індивідуальних інтересів корумпованих представників діючої влади, зазвичай під прикриттям національних інтересів [17].

Важливо зазначити, що інтенсивність реалізації цих функцій варіюється залежно від країни та економічного контексту. У розвинених країнах з сильними інституціями та прозорими процедурами економічної політики, ризик домінування хижацької функції значно нижчий порівняно з менш інституціоналізованими економіками.

Слід визнати, що дуальність природи ДП – як суб'єктів ринкової конкуренції та інструментів державної політики – створює унікальний простір для аналізу їхньої ролі в сучасній економіці. Баланс між економічними та неекономічними функціями ДП є критичним фактором їхньої ефективності та впливу на економічний розвиток [119; 190]. Тут залишається відкритим питання оптимального співвідношення між регуляторними інструментами та використанням ДП для досягнення економічних та соціальних цілей. Це співвідношення має визначатися з урахуванням специфіки кожної країни, рівня розвитку її інституцій та особливостей публічно-управлінської і економічної структури. У підсумку, розуміння багатогранності функцій ДП є ключовим для формування ефективної економічної політики та забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю в сучасному глобалізованому світі [17].

Фіскальна функція. Ця традиційно важлива функція, яка часто асоціювалася з державними монополіями як джерелом стабільних і високих доходів до бюджету, наразі втрачає своє значення. Це особливо актуально для

розвинених країн, де кількість державних монополій невелика, податкові системи загалом нейтральні до форм власності бізнесу, а конкуренція на ринках змушує державні підприємства діяти ефективно. Втім, все ще існують країни, особливо ті, що розвиваються, де ДП у певних галузях навмисно підтримуються урядами для збереження їхніх ринкових позицій, що дозволяє їм досягати вищих прибутків, які поповнюють державний бюджет [187].

Проте існують і протилежні ситуації. Державна допомога, обмежена і контрольована в країнах ЄС, з бюджету для ДП є поширеним явищем у багатьох, особливо в країнах, що розвиваються. Це означає, що не ДП є джерелом надзвичайних доходів до бюджету, а навпаки – бюджет фінансує ДП. Це включає не тільки субсидії для виконання специфічних державних чи стратегічних завдань, але й податкові пільги, спрямовані на підтримку зайнятості або вирівнювання ринкових можливостей для менш ефективних ДП. У багатьох країнах із великими секторами ДП, економічно і соціально важливими, як-от Польща та Індія, середні зарплати в ДП значно вищі, ніж у порівняних приватних підприємствах, що можна розглядати як форму бюджетного субсидування цих організацій [128; 147].

Відповідь на питання, чому уряди підтримують існування ДП через бюджетні субсидії, не є простою. Здається, це пов'язано з пріоритетом неекономічних функцій, включаючи хвижацькі функції, де здатність їх виконувати є важливішою для урядів, ніж витрати на бюджет.

Розвиткова функція. З другої половини 19 століття ДП досить часто використовувалися для підтримки економічного розвитку та індустріалізації, особливо там, де приватного капіталу було недостатньо для масштабних операцій. Ця функція ДП, яка може бути описана як дія на благо, сьогодні також має місце в багатьох країнах, хоча і з меншою інтенсивністю, ніж у минулому, через легший доступ до капіталу на глобальному рівні та розвиток прямих іноземних інвестицій. Дослідження показують, що державна активність в економіці може сприяти великим інфраструктурним інвестиціям або розвитку технологічних інновацій у випадках, які вважаються надто

ризикованими для деяких приватних інвесторів [17].

Державні підприємства, що підтримувані державою (або державним фінансовим сектором), можуть реалізовувати економічні проекти, що раціональні з точки зору довгострокових цілей держави, але які здаються неприбутковими або приносять занадто низькі показники прибутковості для приватного капіталу (наприклад, інвестиції в енергетичний сектор, інтернет-мережі або пов'язані з кліматичними вимогами). ДП можуть також діяти в галузях, важливих для розвитку країни, де існує ризик несприятливих зовнішніх впливів, таких як видобуток небезпечних, радіоактивних матеріалів або атомна енергетика. У таких випадках держава бере на себе можливі, хоча зазвичай незначні, ризики, пов'язані з цими видами діяльності [176].

Соціальна функція. З моменту свого заснування ДП завжди розглядалися як стабільніші місця роботи порівняно з приватними компаніями. У багатьох країнах, таких як Франція, Індія та Польща, існують формалізовані або неписані, але шановані правила стійкості роботи, що покращують позицію працівників ДП порівняно з тими, хто працює у приватному секторі, і трудові контракти зазвичай укладаються на невизначений термін. Традиційно у багатьох країнах робота в ДП асоціюється з особливими соціальними привілеями, такими як тринадцята зарплата (відносно частіше, ніж у приватних підприємствах) і іноді навіть законодавчі гарантії участі працівників у прибутках ДП. Іноді працівники ДП мають статус державних службовців у компанії, як це було у великих ДП у Франції до 1990-х років [17].

Хоча такі соціальні функції сприймаються як природні і позитивні з точки зору працівників ДП, з точки зору економіки в цілому ситуація не є однозначною. Привілеї працівників певної групи порушують принцип рівності перед законом і вводять соціальну напруженість. Часто виникають нездорові парадокси. У багатьох країнах (наприклад, у Польщі) профспілки, основним історичним завданням яких завжди було захист прав працівників від експлуатації капіталістами, зараз мають найсильніші організації саме в ДП, а не в приватних підприємствах. І метою профспілок у ДП стало не стільки

захист прав працівників (які зазвичай гарантовані та дотримуються у більшій мірі, ніж у приватних підприємствах), скільки ведення переговорів з урядом щодо чергових підвищень зарплат, привілеїв та бонусів [124].

Стратегічна функція. Ця функція, яка іноді межує з розвитковою, охоплює різноманітні аспекти діяльності державних підприємств (ДП), пов'язані з виконанням національних інтересів або *raison d'être* держави [162]. Це означає, що ДП сприяють забезпеченню державної безпеки (військової, енергетичної тощо), а також проєкції жорсткої та м'якої сили. Ця неекономічна функція, яка часто знаходиться на межі між доброю і поганою вірою, не є загальнопоширеною. Вона зустрічається переважно в країнах, що прагнуть стати світовими або регіональними великими країнами, як Китай, росія, Індія, Індонезія, Єгипет і Бразилія, де роль ДП є значною [149, С. 460-461]. Ця функція свідомо формується державним власником ДП і визначається урядом дуже суб'єктивно та може мати широкі контури.

Зазвичай стратегічна функція застосовується до ДП, що діють за межами своєї країни походження. Прикладом може бути придбання іноземних компаній китайськими ДП у багатьох країнах світу. Китайські ДП, особливо найбільші з них, відкрито стають інструментами реалізації стратегічних геополітичних інтересів держави, включаючи різні країни та їхні економіки у сферу впливу Китаю. Це особливо помітно в присутності китайських ДП у багатьох країнах Азії, Східної Африки та дедалі частіше в Європі, де вони купують акції компаній або навіть цілі компанії. Це викликає захисну реакцію в багатьох країнах у вигляді використання власних ДП для протидії.

Хижацька функція. Існування ДП створює спокусу для уряду використовувати їх на шкоду суспільному благу, що завжди декларується як основний імператив у державному секторі. Ми називаємо функції ДП, пов'язані з такими діями, часто прихованими та навіть заперечуваними, хижацькими функціями. Парадоксально, що ця функція призводить до двох абсолютно протилежних наслідків. У деяких країнах, таких як США, Велика Британія та Австралія, це є причиною для відмови від створення та підтримки

ДП, або навіть обґрунтуванням заходів щодо націоналізації. В інших країнах, віддалених від ліберальної демократії, хижацька функція ДП є негласним, хоча й дещо ганебним, але широко прийнятим політичними владою обґрунтуванням існування ДП. Ця різниця важлива, оскільки вона пояснює фундаментальну різницю у масштабах та функціях ДП у різних групах країн.

Хижацька функція, що зазвичай призводить до соціальних втрат, охоплює різні ситуації, коли ДП стає об'єктом політичної ренти. Держава та її посадовці можуть отримувати різні види політичної ренти за допомогою ДП набагато легше і менш помітно, ніж через регуляторний тиск [17].

Враховуючи тип бенефіціарів, можна виділити два види такої політичної ренти. У першому випадку бенефіціарами є конкретні особи або організації, визначені ДП або державним власником. Рента може набувати різних форм: непотизм, зайнятість на фіктивних посадах, призначення до «дружніх» компаній, фінансова підтримка певних культурних установ тощо.

Другий вид політичної ренти виникає, коли бенефіціар є колективним: найчастіше таке трапляється у вигляді політичної партії, яка тримає владу, або ширшого кола виборців, пов'язаних з правлячою партією. Рента може мати різні конкретні прояви, визначені, напр., рівнем корумпованості і нахабства правлячої еліти, а також культурним та історичним контекстом країни. Це може включати пряме державне фінансування партійних заходів, покриття витрат на рекламу в сприятливих для влади ЗМІ, фінансування політично мотивованих бізнес-проектів або маніпулювання цінами на «політично чутливі» товари, такі як бензин або електроенергія, що постачаються ДП (наприклад, перед парламентськими виборами).

Політична рента першого типу притаманна існуванню ДП у всіх країнах світу, хоча її масштаби значно різняться – від незначних у Норвегії та Швеції до дуже значних у Росії та Бразилії. Рента другого типу з'являється лише зрідка у розвинених економіках, тоді як у країнах, що розвиваються, вона традиційно була і залишається присутньою. У посткомуністичних країнах корпоративне управління, здійснюване державою в період трансформації, зазвичай не мало

механізмів, щоб достатньо запобігати виникненню політичної ренти обох типів [17].

Нарешті, розглянемо далі *політику державної власності*. Взаємовідносини між урядом та державними підприємствами (ДП), або точніше, вплив держави на ДП, у літературі описуються по-різному: як контроль державної власності [158], корпоративне управління ДП [174; 214] або політика власності державних підприємств [178]. Ми послідовно використовуємо термін «політика державної власності», оскільки у сучасних економіках вплив держави на ДП є елементом економічної політики, і вплив на економіку через ДП часто можна розглядати як замітник регуляторного тиску.

Політика державної власності, особливо в контексті покращення її якості та ефективності, досить широко аналізується в літературі, головним чином у звітах ОЕСД і Світового банку [130]. Однак слід пам'ятати, що звіти ОЕСД зазвичай охоплюють країни-члени, а інші країни лише винятково. У подальшому аналізі ми хочемо звернути увагу на важливі питання, які, на нашу думку, рідко обговорюються в літературі, та на результати наших емпіричних досліджень.

Цілі, принципи та методи політики державної власності безпосередньо впливають з функцій ДП, які ми обговорювали раніше. Ефективна політика власності з точки зору держави – це та, яка дозволяє належним чином виконувати функції, приписувані ДП. Оскільки функції ДП завжди мають двоякий характер – економічний і неекономічний – цей невіддільний дуалізм також виявляється у впливі держави на ДП. Більше того, що звіти ОЕСД і Світового банку не завжди чітко розрізняють, політика власності може здійснюватися як добросовісно, прозоро, відповідно до задекларованих положень, так і недобросовісно, приховано, коли є суттєві розбіжності між тим, що написано в урядових документах, і фактичною політикою.

Нижче перейдемо до передостаннього логічного питання цього параграфу – уточненню *відмінностей між розвиненими та країнами, що*

розвиваються, в політиці державної власності. Так, у розвинених країнах Заходу загальні напрями та принципи політики державної власності значною мірою залежать від політичної орієнтації правлячої партії. Соціал-демократи та соціалісти зазвичай підтримують державну власність, тоді як консерватори та республіканці здебільшого проти значної ролі держави в економіці. Наприклад, у Великій Британії післявоєнні уряди прем'єр-міністрів К. Атлі та пізніше Г. Вілсона здійснювали процеси розширення державного сектору, тоді як уряди М. Тетчер та Дж. Мейджора впроваджували приватизаційні процеси. Схожа ситуація була в Норвегії, де цикли націоналізації та денаціоналізації підприємств змінювалися відповідно до політичних змін. У Франції широкомасштабна хвиля націоналізацій на початку 1980-х років була наслідком повернення соціалістів до влади та протистояла економічним політикам інших урядів світу, зокрема тодішній адміністрації Рональда Рейгана у США та Маргарет Тетчер у Великій Британії.

У розвинених країнах зі значним сектором ДП, незалежно від політичної орієнтації правлячої партії, зазвичай існують урядові документи, що містять рекомендації щодо політики власності та періодично публікуються звіти про стан ДП. Норвегія, де роль ДП та їх економічна важливість є найвищими серед розвинених країн, давно є зразковим прикладом належних відносин між урядом і ДП. Міністерство торгівлі, промисловості та рибальства Норвегії щорічно публікує Звіт про державну власність, що містить як цілі та принципи політики власності (включаючи Принципи належного корпоративного управління державою), так і детальні характеристики кожного ДП, підконтрольного уряду. Схожа ситуація в Сінгапурі, де права власності на ДП здійснюються державною холдинговою компанією Temasek, яка щорічно публікує великий звіт – Temasek Overview.

Аналогічні документи, що містять як напрями та принципи політики власності, так і поточні характеристики найбільших національних ДП, існують у багатьох інших країнах Заходу, таких як Німеччина (Звіт про участь Федерального уряду), Франція (Звіт про державну власність), Швеція

(Політика та принципи власності державних підприємств, Щорічний звіт про державні підприємства) та Нідерланди (Держава як публічний акціонер). Однак в Італії, наприклад, немає єдиного узгодженого звіту щодо функціонування всього сектору ДП. Щороку кожне незареєстроване ДП готує звіт для Міністерства економіки та фінансів, що містить принципи управління компанією та основні фінансові результати разом із прогнозами. Натомість зареєстровані ДП в Італії публікують стандартні щорічні звіти, як і всі зареєстровані компанії [17].

У розвинених країнах з незначним сектором ДП часто відсутні кодифіковані та написані політики державної власності, які б визначали принципи роботи ДП. Це ситуація у Великій Британії, Канаді та США. Наприклад, у США існує велика різноманітність правових положень та організаційних угод щодо цілей, принципів роботи та відносин окремих ДП з державним власником. Це пов'язано з тим, що більшість ДП, як на федеральному, так і на штатному рівнях, створюються індивідуально, найчастіше окремими законами, ухваленими Конгресом [117].

Натомість у країнах, що розвиваються, та посткомуністичних економіках, зазвичай з дуже великим або значним сектором ДП, характерні відносно волюнтаристські політики власності, сильно підпорядковані поточним політичним цілям. Найпоширеніша причина полягає в тому, що чіткі, кодифіковані та шановані принципи поведінки уряду щодо ДП обмежують тих, хто перебуває при владі, та зменшують волюнтаризм влади. Вони перешкоджають реалізації важливого атрибуту влади в цих країнах, який полягає у використанні ДП як політичних трофеїв, що зазвичай належать чинному уряду. Є два можливі рішення в цій ситуації.

Перше рішення полягає у заміні конкретних принципів і правил політики власності на розмиті, ідеологічно заряджені заяви про роль ДП в економіці, з системною відсутністю детальної інформації про найбільші та найважливіші ДП. Найяскравішим прикладом такого роду «політики власності» є Китай. ДП національного значення в цій країні контролюються

агентством SASAC (Комісія з нагляду та управління державними активами; www.en.sasac.gov.cn), що діє під керівництвом Державної ради Китаю. Документ під назвою «Керівні принципи для державних підприємств безпосередньо під центральним урядом» публікується на веб-сайті SASAC, який фактично мало чим схожий на документи з подібними назвами із західних країн.

Друге рішення, яке використовують у таких країнах, як Польща, Росія та Індонезія, полягає в наявності відносно детальних, формально правильних урядових документів, таких як Кодекси корпоративного управління та керівні принципи, що стосуються системних принципів державного контролю за власністю та політики власності. Ці документи часто посилаються на Керівні принципи корпоративного управління державними підприємствами, рекомендовані OECD [179; 177]. Однак ці документи не шануються, і принципи взаємодії уряду та ДП, викладені в них, не дотримуються. Вони існують лише на папері, тоді як на практиці застосовуються інші принципи та методи взаємодії, які можна ідентифікувати та розпізнати лише шляхом аналізу конкретних дій та рішень держави, що здійснює майнові права, зокрема щодо призначення на керівні посади в ДП.

Ефективність ДП є, мабуть, ключовим аспектом державної політики власності, особливо в контексті їх функціонування на конкурентних ринках. Аналіз міжнародного досвіду виявляє два основні підходи до підвищення ефективності ДП через урядові дії.

1) Перший підхід полягає у дерегуляції середовища функціонування ДП. Це включає: посилення бюджетних обмежень, що спонукає ДП до більш раціонального використання ресурсів; зменшення політично мотивованих зобов'язань, таких як гарантії зайнятості чи надмірні соціальні пакети.

2) Другий підхід фокусується на наблизенні принципів внутрішньої діяльності ДП до практик приватних компаній. Ключові елементи цього підходу такі: професіоналізація управління через залучення кваліфікованих менеджерів, розширення автономії ДП у прийнятті рішень, впровадження

систем внутрішньої оцінки ефективності, прив'язка винагороди керівництва до результатів діяльності підприємства, часткова приватизація зі збереженням стратегічного контролю держави.

Ці підходи не є взаємовиключними і можуть комбінуватися залежно від специфіки конкретного ДП та економічного контексту країни. Загалом, політика державної власності підпорядковується поточним інтересам уряду, з одного боку, та хижацькій функції (у формі видобутку ренти чи іншій), з іншого, зазвичай прихованій за маскою суспільного інтересу (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7.

Узагальнене порівняння політики державної власності у розвинених країнах та країнах, що розвиваються

Ознака	Розвинені країни	Країни, що розвиваються
1) Політична орієнтація	Залежить від правлячої партії: соціал-демократи підтримують, консерватори проти	Волюнтаристські політики, підпорядковані поточним політичним цілям
2) Документація та звітність	Наявність урядових документів та регулярних звітів (Норвегія, Сінгапур, Франція)	Відсутність детальної інформації, заміна на ідеологічні заяви (Китай, Росія)
3) Методи управління	Професіоналізація управління, автономія ДП, часткова приватизація (Німеччина)	Використання ДП як політичних трофеїв, нехтування принципами управління
4) Суспільно-економічний контекст	Висока ефективність ДП, дотримання принципів корпоративного управління	Збереження політичних умов і обтяжень, низька ефективність ДП

*Джерело: складено автором [17].

Моделі контролю державної власності (іноді їх називають «власницькими механізмами») створюють інституційні рамки для реалізації політики власності. У звітах ОЕСД популяризуються дослідження та аналізи в цій сфері, хоча сама ОЕСД не надає єдиної позиції. Спочатку дослідження ОЕСД розрізняли три типи моделей власності: централізована, децентралізована (іноді також секторна модель) та дуальна [174], а в наступних публікаціях було зазначено п'ять або чотири моделі.

Історично першою виникла децентралізована модель, яка для

найбільших ДП означає контроль міністерств. Поштові чи залізничні компанії, а згодом і енергетичні та промислові компанії спочатку були елементами різних міністерств, а після корпоратизації залишилися під їхнім контролем. Подібно до цього, в усіх соціалістичних економіках контроль над ДП був розподілений між різними лінійними міністерствами, що стало відправною точкою під час періоду трансформації, а в деяких посткомуністичних країнах ці моделі збереглися протягом багатьох років через інерцію. Основною перевагою децентралізованої моделі є галузева професійність контролю. Проте в сучасних умовах, коли контроль зосереджується на питаннях корпоративного управління та встановленні стратегічних цілей організації, а оперативні питання вирішуються на рівні професійного правління, галузева компетенція контролю стає менш актуальною.

Децентралізована модель має фундаментальні недоліки. Лінійні міністерства поєднують функції контролю за певною групою компаній з регуляторними функціями для всього сектору, що призводить до конфлікту інтересів та упередженості в прийнятті рішень щодо цін і закупівель. Приватні компанії можуть бути дискриміновані. Окремі групи інтересів легко формуються навколо міністерств, що сприяє хижацьким функціям. Крім того, принципи роботи та оцінки ДП не є єдиними на національному рівні, що може викликати різні соціальні та політичні напруження [180]. Це також ускладнює проведення порівняльної оцінки та звітності по всьому сектору ДП в країні.

Після Другої світової війни поступово розвинулися інші моделі контролю державної власності, головним чином дуальна модель, де Міністерство фінансів має додаткові обов'язки та повноваження разом із лінійними міністерствами. Вони зазвичай здійснюють нагляд за фінансовою та операційною діяльністю ДП. У цьому сенсі дуальна модель забезпечує урядовий контроль на єдиному рівні над фінансовим станом всього сектору ДП. Зазвичай дуальна модель власності полягає в тому, що одне міністерство встановлює фінансові цілі, а інше формулює операційну стратегію. Рішення, які застосовуються в усьому світі, різняться. Є рішення, де лінійні міністерства

«на передовій», і рішення, де є баланс контролю [131; 42]. Німеччина є характерним прикладом, де протягом кількох десятиліть урядовий контроль над ДП здійснювався успішно саме в дуальній моделі.

В останні роки централізована модель широко сприймається як найкраща інституційна формула для здійснення державних майнових прав. Автори звіту ОЕСД, який загалом рекомендує централізовану модель, чітко пишуть про «зростаючу тенденцію до централізації функції державної власності» [178, С. 10]. Основною її перевагою є відокремлення контролю державної власності над ДП від регуляторних функцій, спрямованих на всі суб'єкти економіки. Важливо також забезпечити єдині стандарти контролю над ДП незалежно від їхньої галузі, позиції в економіці тощо.

Централізована модель може мати дві суттєво різні форми, фактично утворюючи дві окремі моделі. Перша, яку можна описати як централізовану міністерську модель, полягає в тому, що майнові права на ДП здійснюються урядовим органом, здебільшого відповідним департаментом Міністерства фінансів або економіки, а іноді навіть спеціальним міністерством (наприклад, у Індонезії – Міністерством державних підприємств, у Польщі – Міністерством скарбниці, а з 2019 року – Міністерством державних активів).

Друга, яку можна описати як централізовану агентську модель, полягає в тому, що уряд створює спеціалізовану агентство або холдингову компанію, якій делегує майнові права на здійснення контролю над ДП. Ця модель здається більш раціональною, ніж міністерська з однієї причини. В рамках контролю власності часто потрібно приймати ризиковані бізнес-рішення. Чинovníки міністерства, як правило, мають проблеми з ухваленням таких рішень, тоді як спеціалізовані співробітники агентства або наглядового холдингу повинні краще справлятися з такими викликами. Крім того, агентство або холдинг може очолювати професіонал, призначений шляхом конкурсного процесу, тоді як міністерство завжди очолює політик, часто мало пов'язаний з управлінням бізнесом або корпоративним управлінням.

Слід зазначити, що у світі досить типово, коли невелика група

найбільших і найважливіших ДП контролюється централізовано, тоді як контроль над іншими розподіляється. Наприклад, у Південній Африці урядовий Департамент державних підприємств здійснює нагляд за вісьмома основними ДП, тоді як у Бельгії лише п'ять найважливіших ДП контролюються централізовано. Наприклад, відомі польські автори (Maciej Bałtowski, Grzegorz Kwiatkowski) [115], які проаналізували 32 найбільші економіки світу і відповідні державні корпорації, відзначають, що лише 20 з цих 32-х країн мають централізовану модель контролю державної власності, і лише 5 мають децентралізовану модель.

Відповідно до цього, можна узагальнено порівняти функції державних підприємств в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, в залежності від політики державної власності (див. таблицю Г.1 у Додатку Г). Як бачимо у Додатку Г, функції ДП в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, значно різняться в залежності від політики державної власності, рівня розвитку нормативної бази та ефективності управління. Розуміння цих відмінностей є ключовим для вдосконалення політики управління ДП та підвищення їхньої ефективності у різних економічних умовах [17].

Для переспрямування виконання функцій державних підприємств в Україні на більш значне суспільне благо, необхідно врахувати поточний контекст, включаючи триваючу війну з росією, ослаблену економіку та ризики рейдерства. Перш за все, ринкову (економічну) функцію ДП слід посилити шляхом підвищення ефективності їхньої діяльності та зменшення залежності від державних субсидій. Це можна досягти через професіоналізацію керівних кадрів, впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління та посилення відповідальності за результати діяльності. Крім того, важливо забезпечити прозорість і підзвітність діяльності ДП, що дозволить знизити рівень корупції та підвищити довіру громадськості. Впровадження системи незалежних наглядових рад допоможе забезпечити ефективний контроль за діяльністю ДП і мінімізувати політичне втручання.

Фіскальну функцію ДП слід збалансувати таким чином, щоб ДП не лише

генерували доходи для бюджету, але й ефективно використовували ресурси. У контексті війни та економічної кризи, ДП можуть відігравати важливу роль у стабілізації економічного циклу та підтримці критично важливих галузей, таких як енергетика та інфраструктура. Функцію розвитку слід спрямувати на стимулювання інновацій та підтримку стратегічних галузей, що є ключовими для національної безпеки та економічного суверенітету. Соціальну функцію ДП слід переорієнтувати на підтримку зайнятості та соціального захисту населення, особливо у постраждалих від війни регіонах. Це допоможе знизити соціальну напругу та забезпечити базові потреби громадян.

У післявоєнній Україні стратегічна функція ДП набуває особливого значення, оскільки вона спрямована на забезпечення національної безпеки та економічного суверенітету. У контексті відбудови країни, ДП можуть відігравати ключову роль у відновленні та зміцненні критичної інфраструктури, забезпеченні енергетичної незалежності та розвитку стратегічних галузей, таких як оборонна промисловість та високі (цифрові) технології у приватному секторі [17].

Нарешті, хижацьку функцію ДП необхідно мінімізувати через посилення контролю та прозорості їхньої діяльності, зменшення політичного впливу та запровадження справедливих систем винагороди. Це дозволить забезпечити більш справедливий розподіл ресурсів та підвищити ефективність управління державними підприємствами в Україні.

1.3. Ціннісна і цільова спрямованість, сутність і склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури

В Україні підходи до визначення цінностей і цілей корпоратизації великих державних підприємств формувалися під впливом пострадянського спадку та євроінтеграційних прагнень, що створило певну дихотомію в управлінських моделях. У узагальненому вигляді, ці основні підходи (до

визначення цінностей і цілей корпоратизації) включають орієнтацію на підвищення економічної ефективності, зменшення державного втручання та залучення приватного капіталу через приватизацію [68]. Чому це так?

Історично, з початку набуття незалежності України з 1991-1992 рр., процес корпоратизації розглядався як перехідний етап до приватизації, проте з часом акценти змістилися у бік підвищення ефективності управління при збереженні державного контролю. І досі невирішеною проблемою залишається конфлікт між прагненням політиків (президентів, уряду) до ринкової ефективності та збереженням соціальних функцій таких державних підприємств, що часто призводить до непослідовності в реалізації стратегій розвитку [107]. Напр., за даними Міністерства економіки України, станом на 2023 рік було корпоратизовано близько 100 великих ДП, проте лише 15-20% з них демонструють стабільне зростання фінансових показників.

За задумом урядовців 2014-2015 рр., наочно-показова і масштабна корпоратизація «Укрзалізниці» була спрямована на покращення управління та підвищення прозорості. Однак ці підходи часто не враховують потреби соціальної справедливості в українському суспільстві (напр., через зростання операційних витрат, через кратне зростання тарифів на всі перевезення для українців при дивовижно кратному рості зарплат для топ- і лінійного керівництва «Укрзалізниці»), та бачення довгострокового розвитку АТ і галузі хоча б на 15-20 років уперед. Показовим прикладом є АТ «Укрзалізниця», корпоратизація якої у 2015 році мала на меті підвищення прозорості та ефективності, але через неузгодженість цілей між різними стейкхолдерами процес реформування затягнувся, що призвело до накопичення боргів компанії, які на кінець 2023 року становили близько 41 млрд грн. [106], а чистий фінансовий результат за підсумками 2023 р. склав 8,7 млрд грн збитків [106].

За останні 5-7 років ці проблеми залишаються актуальними: звіти Світового банку та OECD вказують на те, що рівень корупції, частково симуляція змін на виконавчому рівні та відносно невисока ефективність

управління залишаються актуальними, і це гальмує прогрес у корпоратизації. Крім того, економічні показники, такі як рівень доходів та активів, часто не відповідають заявленим цілям реформ. Наприклад,

– і у 2020, і у 2023 рр. «Укрзалізниця» повідомила про збитки в розмірі 11,9 і 9,6 мільярдів гривень відповідно [106], хоча у 2019 р. був майже рекордний чистий прибуток 2,98 млрд грн. [103; 104] Разом це свідчить про проблеми в управлінні на декількох рівнях [63];

– показовим прикладом є фактично невдала корпоратизація ДП «Адміністрація морських портів України» у 2013 році [80], яка мала на меті підвищення ефективності управління портовою інфраструктурою, але через неузгодженість інтересів різних стейкхолдерів та недосконалість регуляторної бази цей процес реформування затягнувся [48]. Як наслідок – українські порти частково втратили свої конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Наступні ініціативи Уряду України, зокрема прийняття у 2021 році закону про корпоративне управління в державних підприємствах, були спрямовані на гармонізацію української практики з принципами ОЕСР, проте їх реалізація все ще стикається з викликами, пов'язаними з необхідністю балансування між економічною ефективністю та стратегічними інтересами держави. Разом це свідчить про те, що основна проблема українських підходів до корпоратизації великих ДП полягає в їхній фрагментарності та недооцінці важливості соціальних і довгострокових цінностей, що потребує комплексного підходу та оновлення стратегій, у тому числі завдяки використанню комплексних цифрових рішень, які дуже економлять час і мінімізують роль людського фактору.

У контексті корпоратизації великих ДП в Україні спостерігається певна дисгармонія між декларованими цінностями та практичними цілями, що є наслідком складного історичного процесу трансформації економіки:

1) офіційно проголошені цінності включають прозорість, ефективність та конкурентоспроможність, що відповідає європейським стандартам корпоративного управління,

2) але реальні цілі часто зводяться до короткострокового збільшення надходжень до бюджету та збереження соціальної стабільності.

Ця невідповідність яскраво проявилася на прикладі НАК «Нафтогаз України», де спроби впровадження незалежного корпоративного управління у 2016-2020 роках зіткнулися з політичним втручанням і гучними скандалами, що призвело до конфлікту між менеджментом та урядом і, як наслідок, до зміни керівництва компанії у 2021 році. Лише близько 30% корпоративізованих державних підприємств мають повноцінно функціонуючі наглядові ради, що свідчить про розрив між задекларованими цінностями корпоративного управління та їх практичною реалізацією. Показовим є також приклад ДП «Укрспирт», корпоратизація якого у 2018 році мала на меті підвищення ефективності, але через законодавчі обмеження та корупційний лобізм процес затягнувся: це призвело до збитків «Укрспирт» у розмірі 170 млн грн у 2019 році та подальшої прискореної приватизації окремих активів за вочевидь заниженими цінами у 2020-2021 рр. Таким чином, співвідношення між цінностями та цілями корпоратизації залишається неоднозначним: воно відбиває складний перехідний період української економіки та необхідність подальшого вдосконалення механізмів публічного управління [19].

Запровадження ціннісного управління в публічне регулювання, яке чітко корелює з відповідними управлінськими цілями, є критично важливим для оновлення механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури сучасної повоєнної та післявоєнної України. Історично, трансформація державних підприємств часто фокусувалася лише на економічних показниках, нехтуючи більш широким суспільним контекстом, що призводило до неоптимальних результатів та соціальних конфліктів. У контексті післявоєнного відновлення України, де необхідно не лише відбудувати інфраструктуру, але й створити основу для сталого розвитку, ціннісно-орієнтоване управління стає ключовим інструментом для досягнення балансу між економічною ефективністю та суспільним благом. Воно дозволяє інтегрувати довгострокові національні

інтереси, соціальну відповідальність та екологічну сталість у процес корпоратизації, забезпечуючи при цьому прозорість та підзвітність. Крім того, такий підхід сприяє підвищенню довіри громадськості до процесу реформ, що є критичним фактором для їх успішної реалізації в умовах післявоєнної відбудови.

Причинно-наслідковий зв'язок між неврахуванням публічних цінностей і частковими невдачами у реалізації реформування державного корпоративного сектора очевидний [191; 163]: без належної орієнтації на суспільні інтереси реформування часто зводилося до формальних (поверхневих) змін зі значною симуляцією змін на рівні виконавчої дисципліни і затягуванням часу. І це зазвичай не приносило повною мірою очікуваних результатів для держави і суспільства, хоча приносило очевидні позитиви для найманого менеджменту – вищої і середньої ланки – з майже фантастичними зарплатами в ДП за державний кошт. Запровадження ціннісного управління дозволить узгодити управлінські цілі з суспільними потребами, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю [191]. Це є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення України, де необхідно не лише відбудовувати інфраструктуру, але й створювати умови для сталого розвитку та соціального благополуччя. Чітка кореляція між управлінськими цілями та публічними цінностями сприятиме підвищенню довіри суспільства до державних інституцій, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню довгострокової стабільності. Таким чином, ціннісне управління стане ключовим інструментом у процесі реформування великих ДП, забезпечуючи їхню відповідність сучасним викликам і потребам українського суспільства.

Відповідно, майбутній (як мінімум, це удосконалений) механізм публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури України має базуватися на сучасних теоріях менеджменту публічних цінностей та концепції колаборативного врядування, які акцентують увагу на створенні суспільного блага та залученні

широкого кола стейкхолдерів до процесів управління, а не на вищій операційній ефективності ДП. Ці теоретичні засади особливо актуальні в контексті сучасної повоєнної України, де трансформація державних підприємств має не лише підвищувати їхню економічну ефективність, але й сприяти соціальній справедливості і закладати потужну соціально-психологічну і ресурсну основу для відновленню України в цілому.

Ціннісні орієнтири такого механізму мають враховувати велику складність завдань [91], що постають перед великими ДП транспортної інфраструктури сучасної України:

1) баланс між економічною ефективністю та суспільною корисністю, що відповідає концепції «публічної цінності» з теорії Марка Мура;

2) підвищення прозорості та підзвітності корпоратизованих підприємств, що є ключовим аспектом теорії належного врядування;

3) забезпечення інклюзивності процесу корпоратизації, залучаючи до нього не лише державні органи, але й громадськість, експертне середовище та бізнес-спільноту, що відповідає принципам колаборативного врядування;

4) стратегічна орієнтація на довгострокові національні інтереси, зокрема, на відбудову та модернізацію транспортної інфраструктури України;

5) сприяння інноваційному розвитку та технологічній модернізації підприємств, що є критично важливим для підвищення їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку;

6) забезпечення соціальної справедливості корпоратизованих підприємств, включаючи збереження робочих місць та саме розвиток людського капіталу, через розумне і відповідальне оперування державним багатством;

7) екологічна сталість, що передбачає впровадження зелених технологій та мінімізацію негативного впливу на довкілля;

8) адаптивність механізму до змінних умов, що особливо важливо в контексті післявоєнного відновлення;

9) ресурсне посилення національної безпеки через стратегічний

контроль над критичною інфраструктурою і полегшений доступ ДП до національних природних багатств (надра, дорожня і портова інфраструктура, державні землі і питна вода);

10) сприяння післявоєнному регіональному розвитку та децентралізації;

11) стимулювання міжгалузевої співпраці для створення синергетичних ефектів;

12) забезпечення гнучкості управлінських структур для швидкого реагування на кризові ситуації [19].

Ці ціннісні орієнтири формують потенційно комплексний підхід до корпоратизації, який виходить за межі суто економічних показників і враховує широкий спектр суспільних потреб та викликів, що постають перед Україною у післявоєнний період. Але якщо (1) уявити майбутній механізм публічного регулювання корпоратизації як певну систему, тобто «множину взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою», і мають мету» [62; 95], (2) і накласти усі ці 12 цінностей на класичні сім властивостей системи (цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність із середовищем, множинність опису, цілеспрямованість, емерджентність), то отримаємо швидко перевірку відповідності ціннісних орієнтирів властивостям механізму як системи для того, щоб запевнитися у збалансованості підходу і контекстуалізації такого механізму (тобто співвідношенні ціннісних орієнтирів з системними властивостями дозволяє краще зрозуміти, як запропонований механізм взаємодіє з навколишнім середовищем та адаптується до змін) (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8.

Співвіднесення ціннісних орієнтирів механізму з типовими властивостями системи

Типові властивості системи	Відповідність ціннісних орієнтирів (за номером у переліку вище) властивостям	Пояснення для прояву ціннісних орієнтирів
----------------------------	--	---

Продовження табл. 1.8

	системи	
Цілісність	1, 6	Стратегічна орієнтація на довгострокові національні інтереси та інклюзивність процесу корпоратизації забезпечують цілісність системи, об'єднуючи всі елементи в єдину гармонійну структуру
Ієрархічність	4, 9, 10	Забезпечення прозорості та підзвітності, а також адаптивність механізму до змінних умов підкріплюють ієрархічність системи, дозволяючи ефективно управляти на різних рівнях.
Структурність	2, 10, 12	Підвищення прозорості та підзвітності, а також створення структур для інноваційного розвитку сприяють структурованості системи, чітко визначаючи ролі та обов'язки.
Взаємозалежність із середовищем	2, 3, 6, 7, 8, 11	Екологічна сталість, залучення стейкхолдерів та сприяння міжгалузевій співпраці демонструють взаємозалежність із зовнішнім середовищем, забезпечуючи інтеграцію з соціально-економічним контекстом
Множинність опису	3	Баланс між економічною ефективністю та суспільною корисністю, а також розвиток людського капіталу відображають множинність опису системи, включаючи різні аспекти її функціонування
Ціле-спрямованість	1, 4, 5, 7, 9	Підвищення економічної ефективності та стратегічна орієнтація на національні інтереси демонструють цілеспрямованість системи, спрямовану на досягнення конкретних цілей
Емерджентність	5, 8, 11	Інноваційний розвиток та технологічна модернізація, а також створення синергетичних ефектів підкреслюють емерджентність системи, генеруючи нові властивості та можливості, які виникають в результаті взаємодії її елементів

* Джерело: розробка автора на основі [164].

Таким чином (за таблицею 1.8), всі визначені вище ціннісні орієнтири, хоча б мінімально, відповідають класичним властивостям ідеальної системи публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури, забезпечуючи її комплексність та потенційну здатність досягати суспільного блага. На сьогодні в Україні механізм публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури базується на *принципах*, що орієнтовані:

1) на підвищення економічної ефективності (як мінімум, відхід від майже традиційної збитковості ДП) та

2) на зменшення державного втручання.

Як очевидний наслідок цього, сутність цього існуючого в Україні механізму полягає в забезпеченні балансу між державним контролем над стратегічними активами та впровадженням елементів корпоративного управління для підвищення ефективності діяльності підприємств. Очевидний поелементний склад механізму включає:

1) законодавчу базу (зокрема, Закон України «Про управління об'єктами державної власності» та галузеві нормативні акти), «корпоративною» особливістю якої є порядок формування наглядових рад, підзвітності, затвердження рішень, впровадження прозорих процедур звітності та аудиту;

2) державну інституційну структуру (Міністерство інфраструктури України, Фонд державного майна, галузеві регулятори),

3) інструменти фінансового контролю та стратегічного планування;

4) ключовим елементом є процес формування наглядових рад, який, втім, часто стикається з проблемами політичного втручання та недостатньої прозорості;

5) процедури залучення приватного капіталу через випуск акцій та часткову приватизацію;

6) вимоги до розвитку корпоративної культури;

- 7) антикорупційні заходи;
- 8) стратегічне планування та довгострокова орієнтація підприємств з урахуванням національних інтересів та потреб суспільства;
- 9) залучення громадськості, експертів та бізнес-спільноти (де це можливо) до процесу прийняття рішень, що підвищує довіру та забезпечує врахування інтересів всіх стейкхолдерів;
- 10) офіційно закріплені вимоги до соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу (персоналу і членів їх сімей і оточуючих спільнот)
- 11) механізми взаємодії з стейкхолдерами (напр., процедури проведення консультацій з громадськістю, бізнесом, місцевими громадами та міжнародними партнерами);
- 12) інноваційна політика (напр., механізми стимулювання впровадження нових технологій та інноваційних рішень у діяльність підприємств транспортної інфраструктури);
- 13) система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів (напр., програми навчання для менеджменту та працівників підприємств, спрямовані на підвищення їх компетенцій у сфері корпоративного управління та сучасних технологій);
- 14) методи міжгалузевої координації (напр., методи забезпечення узгодженості дій між різними видами транспорту та відповідними державними підприємствами для створення інтегрованої транспортної системи);
- 15) система екологічного менеджменту (напр., зобов'язання і методи механізми забезпечення відповідності діяльності підприємств екологічним стандартам та впровадження «зелених» технологій);
- 16) система цифрової трансформації (напр., зобов'язання і методи впровадження цифрових технологій у процеси управління та операційну діяльність підприємств, включаючи системи е-документообігу, цифрові платформи для взаємодії з клієнтами та партнерами та ін.) [19].

Вочевидь, що цей компонентний склад механізму публічного

регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури України (таблиця 1.9) є досить всебічним і комплексним. Він охоплює ключові аспекти корпоративного управління, а кожен з цих елементів має своє значення і важливість для забезпечення ефективного функціонування державних підприємств. Склад механізму (див. таблицю 1.9) включає елементи різних рівнів: від стратегічного (законодавча база, інституційна структура) до оперативного (антикорупційні заходи, системи підготовки кадрів), тобто є багаторівневість. Також механізм намагається врахувати інтереси різних стейкхолдерів: держави, бізнесу, суспільства, що відображається в елементах залучення громадськості та соціальної відповідальності, тобто є намір забезпечувати збалансованість інтересів.

Таблиця 1.9.

Компонентний склад існуючого механізму публічного регулювання
корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної
інфраструктури

Елемент механізму	Суб'єкт висування (ініціювання)	Суб'єкти або органи, відповідальні за виконання	Головний фактор, який зумовлює наявність цього елемента механізму
1) Законодавча база	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України (КМУ)	Міністерство інфраструктури, Фонд державного майна (ФДМУ), корпоратизовані підприємства	Необхідність створення правового підґрунтя для корпоратизації та управління державними підприємствами
2) Державна інституційна структура	КМУ	Міністерство інфраструктури, ФДМУ, галузеві регулятори	Організаційна координація та управління державною власністю
3) Інструменти фінансового контролю та стратегічного планування	Міністерство фінансів, Міністерство економіки	Наглядні ради, фінансові департаменти підприємств, аудитори	Забезпечення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємств
4) Процес формування наглядових рад	КМУ, Міністерство інфраструктури	Комітет з призначень, незалежні експерти	Необхідність забезпечення ефективного корпоративного управління та захисту

			інтересів держави
5) Процедури залучення приватного капіталу	ФДМУ, Міністерство економіки	Інвестиційні банки, фондові біржі	Потреба у додаткових інвестиціях та підвищенні ефективності управління
6) Вимоги до розвитку корпоративної культури	Наглядові ради, топ-менеджмент підприємств	HR-департаменти, зовнішні консультанти	Необхідність формування єдиних цінностей та підходів до управління
7) Антикорупційні заходи	Національне агентство з питань запобігання корупції	Антикорупційні підрозділи підприємств, правоохоронні органи	Забезпечення прозорості та законності діяльності підприємств
8) Стратегічне планування	КМУ, наглядові ради	Топ-менеджмент підприємств, зовнішні консультанти	Необхідність довгострокового розвитку та узгодження з національними інтересами
9) Залучення громадськості та експертів	Міністерство інфраструктури, наглядові ради	Підрозділи зв'язків з громадськістю,	Забезпечення врахування інтересів всіх стейкхолдерів та

продовження таблиці 1.9.

		експертні ради	підвищення довіри
10) Вимоги до соціальної відповідальності	Міністерство соціальної політики, профспілки	HR-департаменти, підрозділи з корпоративної соціальної відповідальності	Забезпечення соціального захисту працівників та розвитку місцевих громад
11) Механізми взаємодії з стейкхолдерами	Наглядові ради, топ-менеджмент підприємств	Підрозділи зв'язків з громадськістю, PR-департаменти	Необхідність врахування інтересів всіх зацікавлених сторін
12) Інноваційна політика	Міністерство економіки, галузеві науково-дослідні інститути	R&D-підрозділи підприємств, технологічні парки	Потреба у підвищенні конкурентоспроможності та технологічному розвитку
13) Система підготовки кадрів	Міністерство освіти і науки, галузеві асоціації	Корпоративні університети, навчальні центри підприємств	Підвищення компетенцій у сфері корпоративного управління та сучасних технологій
14) Методи міжгалузевої координації	КМУ, Міністерство інфраструктури	Міжвідомчі робочі групи, координаційні ради	Забезпечення синергії між різними видами транспорту та інфраструктури
15) Система екологічного менеджменту	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів	Екологічні підрозділи підприємств, зовнішні аудитори	Відповідність міжнародним екологічним стандартам та сталий розвиток

16) Система цифрової трансформації	Міністерство цифрової трансформації, Міністерство інфраструктури	ІТ-департаменти підприємств, зовнішні технологічні компанії	Необхідність підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки
------------------------------------	--	---	--

*Джерело: розробка автора [19].

Отже, у чинному зараз в Україні механізмі зараз використовуються такі методи та інструменти публічного регулювання, як: законодавче регулювання (передусім, це нормативно-правові акти), інституційне регулювання (створення та функціонування відповідних державних органів), фінансовий контроль та стратегічне планування, формування наглядових рад, процедури залучення приватного капіталу, антикорупційні заходи, вимоги до корпоративної культури та соціальної відповідальності, механізми взаємодії зі стейкхолдерами, системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, методи міжгалузевої координації, системи екологічного менеджменту, цифрова трансформація управління.

Об'єктами публічного регулювання є: процес корпоратизації в цілому, стратегічні напрямки розвитку ДП, соціальна відповідальність та вплив на українське суспільство, національні інтереси та безпека, екологічна політика підприємств. У більш широкому сенсі ці об'єкти є частиною існуючих економічних систем, якими є великі державні підприємства (напр., АТ «Укрзалізниця», та ДП «Адміністрація морських портів України», де держава залишається головним акціонером). Це відрізняється, наприклад, від відповідних об'єктів корпоративного регулювання: внутрішні бізнес-процеси, операційна діяльність, фінансові показники, кадрова політика. Ця відмінність, головним чином, полягає в тому, що публічне регулювання зосереджене на ширших суспільних інтересах та довгострокових стратегічних цілях, тоді як корпоративне регулювання більше орієнтоване на внутрішню ефективність та прибутковість ДП.

Технології публічного регулювання, що застосовуються зараз в цьому механізмі, є такими: електронне урядування, системи електронного

документообігу, платформи для проведення електронних аукціонів та торгів, CRM-системи для взаємодії з клієнтами та стейкхолдерами, ERP-системи для оптимізації бізнес-процесів, системи управління корпоративними даними, онлайн-платформи для навчання та розвитку персоналу, аналітичні платформи для оцінки ринкової вартості, системи управління ризиками. Але при цьому є потенціал для вдосконалення вищезазначеного механізму. Хоча механізм є досить комплексним, існує потреба в його постійному вдосконаленні, особливо в аспектах:

- 1) гармонізації з міжнародними стандартами та практиками;
- 2) гармонійність може бути покращена шляхом посилення координації між елементами, впровадження більш чітких механізмів моніторингу;
- 3) нейтралізації ризику формального підходу, бо деякі елементи механізму (наприклад, антикорупційні заходи чи вимоги до корпоративної культури) можуть впроваджуватися формально і без реальних змін;
- 4) Безумовно, ціннісна складова є головним полем для удосконалення і цього механізму, і взагалі державного підходу до управління державним майном, активами зі значною часткою державної власності (тобто поза сфери управління Фонду державного майна України).

Ідеальна модель механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури, базована на концепції менеджменту публічних цінностей та теорії колаборативного врядування, повинна трансформувати сутність регулювання від простого забезпечення ефективності до створення суспільної цінності через активне залучення всіх зацікавлених сторін. У цій моделі ключовим елементом має стати інтеграція ціннісного управління, підкріпленого використанням сучасних цифрових технологій.

Зокрема, застосування штучного інтелекту дозволить оптимізувати процеси прийняття рішень та прогнозування, блокчейн забезпечить прозорість та довіру у взаємодії між стейкхолдерами, «інтернет речей» сприятиме ефективному моніторингу інфраструктурних об'єктів, а аналітика великих

даних надасть інструменти для глибокого аналізу ефективності управлінських рішень (див. таблицю Д.1 у Додатку Д) [19]. Тоді, згідно таблиці Г1, оновлений склад такого механізму буде включати:

- 1) Платформу колаборативного врядування, що забезпечує реальну участь громадськості, бізнесу та експертів у формуванні стратегій розвитку;
- 2) Систему динамічного ціннісного оцінювання, яка дозволяє постійно співвідносити результати діяльності ДП з суспільними очікуваннями;
- 3) Адаптивну регуляторну базу, що швидко реагує на зміни технологічного та соціального середовища;
- 4) Інтегровану систему управління ризиками на основі блокчейн-обліку і штучного інтелекту, що враховує як фінансові, так і зростаючі соціальні аспекти діяльності великих державних підприємств транспортної галузі України [15].

Впровадження такої моделі дозволило б подолати існуючі проблеми, такі як низька економічна ефективність «Укрзалізниці» (збитки якої у 2020 році склали 11,9 млрд грн) або повільна модернізація аеропортів (до повномасштабного вторгнення Україну у лютому 2022 р. лише 7 з 20 державних аеропортів відповідали міжнародним стандартам), шляхом створення механізмів, що забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та стратегічними інтересами держави [19].

Важливим аспектом трансформації механізму публічного управління корпоратизацією є створення єдиної цифрової екосистеми, яка об'єднає всі вищезгадані технології. Ця екосистема забезпечить безперервний обмін даними між різними підсистемами, що дозволить реалізувати принцип «єдиного вікна» для всіх зацікавлених сторін. Така інтеграція сприятиме підвищенню ефективності управління, зменшенню бюрократичних бар'єрів та прискоренню процесів прийняття рішень. Важливо зазначити, що впровадження цих технологічних інновацій повинно супроводжуватися відповідними змінами в законодавстві та нормативно-правовій базі. Це

необхідно для створення правового підґрунтя для використання нових технологій у процесі корпоратизації та забезпечення захисту прав усіх учасників цього процесу. Крім того, необхідно розробити нові стандарти та протоколи для забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах цифрової трансформації.

Концептуальна рамка для трансформації існуючого механізму публічного управління корпоратизацією великих ДП в Україні повинна базуватися на трьох ключових принципах: адаптивності, інклюзивності та стійкості. Адаптивність передбачає створення гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи технологічні інновації та геополітичні виклики. Це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли економічна ситуація може швидко змінюватися. Інклюзивність забезпечує залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, що відповідає принципам колаборативного управління та сприяє підвищенню довіри суспільства до процесу корпоратизації. Стійкість орієнтована на довгострокову перспективу і передбачає створення механізмів, які забезпечать ефективне функціонування корпоратизованих підприємств в умовах економічної невизначеності та потенційних кризових ситуацій.

У рамках цієї концепції, процес трансформації механізму публічного управління корпоратизацією можна розділити на три взаємопов'язані етапи: підготовчий етап, етап впровадження і консолідаційний етап. На підготовчому етапі необхідно провести комплексний аудит існуючої системи управління, визначити ключові проблеми та можливості для впровадження цифрових технологій. Також важливо розробити детальну «дорожню карту» трансформації, яка враховуватиме поточні військові реалії та перспективи післявоєнного відновлення. Етап впровадження вже буде передбачати поступове впровадження цифрових технологій та нових управлінських практик, починаючи з пілотних проектів у найбільш підготовлених галузях. Це дозволить мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід до нової

системи управління. Консолідаційний етап спрямований на закріплення досягнутих результатів, масштабування успішних практик та постійне вдосконалення системи на основі отриманого досвіду та нових технологічних можливостей.

Ключовим елементом успішної реалізації цієї концептуальної рамки є створення міжвідомчого координаційного центру з цифрової трансформації публічного управління корпоратизацією. Цей центр повинен об'єднати представників різних державних органів, експертів з цифрових технологій, представників бізнесу та громадськості. Його завданням буде забезпечення узгодженості дій всіх учасників процесу, моніторинг прогресу трансформації та оперативне вирішення виникаючих проблем. Крім того, важливо забезпечити постійну комунікацію з суспільством, роз'яснюючи цілі та переваги цифрової трансформації механізму публічного управління корпоратизацією. Це допоможе подолати можливий опір змінам та забезпечити широку підтримку реформ навіть в умовах військового часу [19].

Висновки до першого розділу

1) Інтеграція ринкових механізмів у парадигму сучасного публічного управління для трансформації українських державних корпорацій постає як амбівалентний феномен, що генерує як потенційні переваги, так і латентні ризики. З одного боку, ця синергія обіцяє сприяти підвищенню операційної ефективності, адаптивності та клієнтоцентричності державних структур. Імплементация ринкових принципів потенційно здатна оптимізувати алокацію ресурсів, стимулювати інноваційну активність та посилити механізми підзвітності через дію конкурентних сил. Однак, діалектика цього процесу виявляється у тому, що надмірна комерціалізація може призвести до ерозії фундаментальних суспільних цінностей та підірвати реалізацію завдань загального добробуту, які є іманентними функціями державного сектора. У цьому контексті, ключовим викликом для українських реформаторів постає

необхідність досягнення тонкого балансу між ринковою ефективністю та принципами публічного врядування. Метою цього балансування є досягнення синергетичного ефекту від взаємопроникнення ринкових та адміністративних парадигм при збереженні примату суспільних інтересів. Така гібридна модель управління має потенціал створити новий формат державних корпорацій, які будуть одночасно ефективними ринковими агентами та надійними служителями суспільного блага.

2) На основі проведеного у параграфі 1.2. теоретичного дослідження виокремлюються шість функцій ДП, що мають як економічний, так і неекономічний характер у сучасній економіці: ринкова (економічна), фіскальна, функція розвитку, соціальна, стратегічна та хижацька. Порядок їхнього розташування не є випадковим – зі зменшенням впливу економічних чинників зростає роль політичних. Інтенсивність та важливість окремих функцій суттєво відрізняються між групами розвинених ринкових економік і країн, що розвиваються. У країнах із розвинутою ринковою економікою ситуація відрізняється від країн, що розвиваються, особливо тих, де ДП є великими і виконують всі представлені функції з великою інтенсивністю.

3) Фундаментальні відмінності між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, також виявляються у сфері політики державної власності. Цілі, принципи та способи її реалізації загалом впливають безпосередньо з функцій ДП. У розвинених країнах політика державної власності значною мірою кодифікована та проводиться прозоро, що дозволяє ефективно контролювати та управляти діяльністю ДП. Прозорість і належне корпоративне управління допомагають мінімізувати корупцію та підвищують ефективність державних підприємств.

4) У країнах, що розвиваються, політика державної власності зазвичай характеризується волюнтаризмом і сильно підпорядкована політичним цілям. Відсутність чіткої кодифікації та низький рівень прозорості призводять до неефективності та корупції. ДП часто використовуються як інструмент для досягнення політичних цілей, що створює додаткові виклики для управління

та розвитку. В таких умовах важко забезпечити стабільність і ефективність ДП, оскільки політичний вплив часто призводить до змін у стратегічних напрямках та управлінні підприємствами.

5) Незважаючи на ці виклики і війну, в умовах сучасної зміни світопорядку і пошуку нової моделі глобалізації і взаємозалежності економік, Україні як типовій країні, що розвивається, необхідно активно впроваджувати міжнародні стандарти корпоративного управління та прозорості. Це сприятиме підвищенню ефективності державних підприємств і зменшенню корупційних ризиків. Водночас, важливо враховувати національні особливості та контекст, щоб адаптувати найкращі практики до конкретних умов кожної країни.

6) Сучасний стан механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств в Україні характеризується комплексністю підходів, що охоплюють законодавчі, інституційні та управлінські аспекти. Однак, незважаючи на наявність широкого спектру інструментів та методів регулювання, їх ефективність обмежується недостатньою узгодженістю між декларованими цінностями та практичними цілями, що призводить до непослідовності у реалізації стратегій розвитку та збереження проблем з прозорістю і ефективністю управління. Ця ситуація вимагає переосмислення підходів до публічного регулювання з акцентом на інтеграцію ціннісного управління та посилення механізмів колаборативного врядування для забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та стратегічними інтересами держави.

7) Запровадження ціннісного управління у механізм публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури вимагає інтеграції сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналітика великих даних. З огляду на світові тренди, які демонструють ефективність таких підходів, ці технології здатні забезпечити підвищення ефективності управління, прозорості фінансових транзакцій та моніторингу інфраструктурних об'єктів у

реальному часі. У зв'язку з вичерпанням потенціалу традиційних інструментів регулювання, такі інноваційні рішення дозволять оптимізувати процеси за критеріями «час/суспільна довіра», що є ключовими для швидкого та ефективного відновлення України після війни. Для досягнення цього необхідно удосконалити законодавчу базу та інституційну структуру, акцентуючи увагу на розвитку корпоративної культури, стратегічному плануванні та залученні широкого кола стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, що дозволить створити стійку та ефективну систему управління великими державними підприємствами.

8) Трансформація механізму публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств в Україні під впливом цифрових технологій є неминучим процесом, що відповідає глобальним тенденціям розвитку державного сектору та вимогам сучасного суспільства. Ця еволюція покликана оптимізувати управління суспільними цінностями та сприяти впровадженню колаборативного підходу до прийняття рішень. Ключовим аспектом цієї трансформації є інтеграція технологій великих даних та штучного інтелекту в процеси аналізу та прогнозування діяльності державних підприємств. Це дозволить створити більш точні та об'єктивні моделі оцінки ефективності їх функціонування, а також передбачати потенційні ризики та можливості. Таким чином, процес корпоратизації стане більш прозорим та обґрунтованим, що підвищить довіру суспільства до державних інституцій.

9) Оновлення механізму публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств в Україні є комплексним і багатогранним процесом, який вимагає системного підходу та стратегічного бачення. Запропонована концептуальна рамка, що базується на принципах адаптивності, інклюзивності та стійкості, створює фундамент для плавного і ефективного переходу до нової моделі управління, навіть в умовах військового часу та післявоєнного відновлення. Поетапна реалізація трансформації, підкріплена створенням міжвідомчого координаційного центру, дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати потенційні вигоди від впровадження

цифрових технологій. Ключовим фактором успіху цієї трансформації є не лише технологічні інновації, але й зміна управлінської парадигми в бік більшої відкритості, прозорості та колаборативності. Таким чином, ця трансформація має потенціал стати каталізатором для більш широких суспільних змін, сприяючи модернізації як системи влади так і економіки України.

10) Впровадження більш ціннісного управління на основі менеджменту публічних цінностей і колаборативного врядування у діяльність та публічне управління великих державних підприємств в транспортному секторі (напр., АТ «Укрзалізниця» і ДП «АМПУ») означатиме суттєву трансформацію підходів до функціонування цього стратегічно важливого підприємства. Ця зміна парадигми виходить далеко за межі традиційного корпоративного управління та лінійного менеджменту, створюючи нову модель взаємодії між державою, підприємством та суспільством. Перш за все, це означатиме переорієнтацію діяльності таких підприємств з суто економічних показників на більш широкий спектр суспільних цінностей. Всі ці ініціативи спрямовані на те, щоб діяльність АТ «Укрзалізниця» не лише відповідала сучасним вимогам ефективного управління, але й була спрямована на створення додаткової цінності для суспільства, враховуючи потреби та інтереси всіх стейкхолдерів.

11) Однак ці ініціативи виходять за рамки традиційного корпоративного управління, оскільки вони: розширюють коло зацікавлених сторін, включаючи не лише акціонерів та менеджмент, але й широкі верстви суспільства, змінюють критерії оцінки ефективності діяльності підприємства, додаючи до фінансових показників соціальні, екологічні та стратегічні аспекти; змінюють процес прийняття рішень від ієрархічної моделі до більш горизонтальної та інклюзивної; створюють нові механізми підзвітності, які виходять за межі традиційної корпоративної звітності. Впровадження такого підходу стикнеться з певними викликами: необхідність балансування між різними, часом конфліктуючими, інтересами та цінностями; потреба в розвитку нових компетенцій у керівництва та працівників великих державних підприємств;

ризик уповільнення процесу прийняття рішень через необхідність узгодження з широким колом стейкхолдерів; складність вимірювання та оцінки нефінансових результатів діяльності.

РОЗДІЛ 2. СТАН СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО КОРПОРАТИЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Історичний контекст, сучасний стан і тенденції в корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні

У 2010 році частка державних підприємств у ВВП України становила близько 20% [43], тоді як на 2024 рік цей показник зменшився до 15%, що свідчить про корпоратизацію. Проте, темпи цих змін є недостатніми для досягнення цілей, визначених у стратегіях реформ. Для порівняння, у країнах Центральної та Східної Європи цей процес проходить швидше, з більшими темпами залучення приватних інвестицій та впровадження сучасних технологій [102].

Корпоратизація державних підприємств у транспортній інфраструктурі України є процесом, який бере свій початок у 1990-х роках, проте суттєвого розвитку він набув лише за останні 10 років. Цей процес відображає зусилля українського уряду щодо модернізації та підвищення ефективності управління державними активами, зокрема в стратегічно важливих галузях економіки, таких як транспорт. У цьому есе ми розглянемо основні етапи розвитку корпоратизації транспортної галузі в Україні, починаючи з середини 2000-х років до сьогодні.

Витоки та початковий етап корпоратизації: перші кроки до корпоратизації великих державних підприємств у транспортній інфраструктурі України були здійснені ще в середині 1990-х років. У 1992 році було прийнято Закон України «Про приватизацію державного майна» [79], який заклав фундаментальну правову основу для трансформації державних підприємств, хоча спочатку закон і не передбачав специфічних механізмів для транспортної інфраструктури. У цей період суб'єктом управління виступала

держава в особі Фонду державного майна України, а об'єктами були всі державні підприємства, включаючи транспортні. Закон України «Про транспорт» (1994 р.) встановив правові, економічні, організаційні та соціальні основи діяльності транспорту: цей закон визначив єдину транспортну систему України, але не містив конкретних положень щодо корпоратизації.

Однак, враховуючи стратегічне значення транспортної інфраструктури, процес її корпоратизації розвивався повільніше порівняно з іншими секторами економіки. У 1998 році було створено Державну адміністрацію залізничного транспорту України «Укрзалізниця» як орган управління залізничною галуззю. Це був перший крок до централізації управління та підготовки галузі до подальших реформ. На той момент «Укрзалізниця» об'єднувала 6 регіональних залізниць та близько 100 інших різнопрофільних підприємств галузі: виробничих, сервісних, транспортних.

Проте лише з 2000-х років уряд почав активно впроваджувати реформи, спрямовані на підвищення ефективності державних підприємств. Основною мотивацією цих реформ була необхідність адаптації української економіки до ринкових умов та інтеграції до європейського економічного простору. Одним з ключових документів, які заклали основу для корпоратизації, став Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [81], прийнятий у 2006 році. Цей закон визначив основні принципи та механізми управління державними підприємствами, включаючи вимоги до їхньої корпоратизації та приватизації. У той же час, було прийнято низку інших нормативно-правових актів, спрямованих на підвищення прозорості та підзвітності державних підприємств.

У 2003 році було прийнято Закон України «Про особливості правового режиму діяльності Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України»». Хоча цей закон не стосувався безпосередньо транспортної інфраструктури, він створив прецедент для корпоратизації стратегічних державних підприємств. Закон України «Про залізничний транспорт» (прийнято у 1996 р., зі змінами [71]) став ключовим для галузі, але до 2010 року не передбачав корпоратизації

«Укрзалізниці». Суб'єктом управління виступало Міністерство інфраструктури України, а об'єктом – Державна адміністрація залізничного транспорту України.

У сфері транспортної авіації ключовим етапом стало створення у 2005 році Державного авіабудівного концерну «Авіація України», до якого увійшло ДП «Антонов» (місто Київ): тоді це було першою, але поодинокую і невдалою спробою консолідувати авіабудівну галузь та підвищити її рівень на міжнародному ринку.

Активізації процесу корпоратизації (2010-2015 рр.): реальна активізація процесу корпоратизації розпочалася у 2012 році з прийняттям Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» [78]. Цей закон визначив правові, економічні та організаційні засади утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування. Політичним мотивом було підвищення ефективності управління та залучення інвестицій. Суб'єктом управління став Кабінет Міністрів України, а об'єктом - новостворене ПАТ «Українська залізниця». Напр., станом на 2012 рік, до початку активної фази корпоратизації, «Укрзалізниця» мала у своєму складі понад 50 підприємств та організацій, загальна кількість працівників становила близько 350 тисяч осіб, а річний дохід сягав 50 млрд грн.

У 2012 році було прийнято Закон України «Про морські порти України», який заклав основу для корпоратизації портової галузі. Цей закон передбачав створення Адміністрації морських портів України (далі – АМПУ) як єдиного оператора портової інфраструктури. Суб'єктом управління стало Міністерство інфраструктури, а об'єктом - АМПУ та окремі морські порти.

Інтенсифікація реформ (2015-2020 рр.): після Революції Гідності 2014 року Україна взяла курс на глибокі реформи, включаючи реформу державних підприємств. У 2015 році був прийнятий Закон України «Про особливості приватизації майна у державній власності», який став основою для нової хвилі корпоратизації та приватизації. У рамках цієї реформи уряд запровадив низку

радикальних заходів [86; 96] для підвищення ефективності управління державними підприємствами, включаючи транспортну інфраструктуру. Цей же 2015 рік став поворотним моментом у процесі корпоратизації «Укрзалізниці»: 02 вересня 2015 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову № 735 «Питання публічного акціонерного товариства “Українська залізниця”» [67]. Це рішення було обумовлено необхідністю підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та адаптації до європейських стандартів корпоративного управління.

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» (зі змінами 2016 року) вдосконалив механізми корпоративного управління державними підприємствами, включаючи транспортну галузь. Він запровадив обов'язкове створення наглядових рад у великих державних підприємствах, що значно вплинуло на управління АТ «Укрзалізниця» та АМПУ.

Одна з головних реформаторських новацій на АТ «Українська залізниця» – це її «структурна реформа». «Метою її проведення (в ракурсі виконання актів законодавства ЄС) є організаційне та фінансове розділення оператора інфраструктури та перевізника всередині Товариства. Це – найперша умова справедливого доступу до інфраструктури. Також трансформація державної залізничної компанії за видами бізнесу дозволить забезпечити прозорість фінансових потоків всередині товариства, підвищити якість управління кожним видом діяльності. Це дозволить Товариству підготуватися до появи приватних конкурентів на ринку залізничних перевезень. На сьогодні в АТ «Укрзалізниця» функціонує 34 філії, з яких 6 регіональних, утворених на базі майнових комплексів залізниць, 28 функціональних, а також 2 представництва (в рф та Республіці Білорусь, а також в Республіці Польща). Утворені функціональні філії, серед яких: «Пасажирська компанія», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», «Енергоремтранс», «Центр діагностики залізничної інфраструктури»» [101].

Далі у 2018 р. було завершено процес корпоратизації АМПУ.

Підприємство отримало статус акціонерного товариства, 100% акцій якого належать державі. Це дозволило АМПУ стати більш гнучкою у прийнятті рішень та ефективнішою у залученні інвестицій. У сфері авіабудування у 2016 році ДП «Антонов» було передано до складу державного концерну «Укроборонпром». Ця зміна була спрямована на посилення зв'язків між оборонною промисловістю та авіабудуванням, хоча і викликала дискусії щодо доцільності такого кроку.

У червні 2019 р. була прийнята Постанова КМУ №628 «Про затвердження основних засад здійснення державної власності щодо акціонерного товариства “Українська залізниця”» [72], яка запроваджує нові механізми прозорого управління “Укрзалізницею”, включаючи системи моніторингу та контролю. Це спрямовано на підвищення ефективності операційних процесів, поліпшення якості послуг та забезпечення більшої відповідальності керівництва підприємства. Також суттєво посилюється вектор модернізації та інтеграція з Європою, запроваджуючи заходи для інтеграції з європейською транспортною системою, залучення інвестицій та модернізації інфраструктури. Особлива увага приділяється фінансовому контролю, залученню інвестицій для оновлення рухомого складу, що сприятиме сталому розвитку транспортного сектору України.

Сучасний етап (2020-2024 рр.): у 2021 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава». Цей закон посилив роль незалежних членів наглядових рад та встановив нові стандарти прозорості для державних підприємств. Принципово оновлений Закон України «Про концесію» [76] (2019 р.) створив нові можливості для залучення приватних інвестицій у транспортну інфраструктуру. У 2020 році було укладено перші концесійні угоди в портовій галузі (порт «Херсон» та «Ольвія») [28], що змінило суб'єктно-об'єктні відносини в управлінні цими активами.

На початок 2024 року АТ «Укрзалізниця» є вертикально інтегрованою

компанією, що об'єднує інфраструктуру, рухомий склад та операційну діяльність. Компанія має у своєму складі 6 регіональних філій, близько 20 функціональних філій та понад 100 дочірніх підприємств. Кількість працівників скоротилася до близько 250 000 осіб, а річний дохід у 2023 році склав приблизно 98 млрд грн [5]. АМПУ у 2024 році управляє 13 морськими портами, має у своєму складі 13 філій та близько 8000 працівників. Річний дохід АМПУ у 2023 році склав приблизно 10 млрд грн. у 2024 р. ДП «Антонов», залишаючись у складі АТ «Укроборонпрому», продовжує функціонувати як державне підприємство: у 2023 році на підприємстві працювало близько 9,5 тис. співробітників, а річний дохід склав приблизно 5 млрд грн. [99].

На сьогоднішній день корпоратизація транспортної інфраструктури в Україні продовжує розвиватися, але з суттєвими відмінностями за швидкістю по різних підприємствах [61; 6]. Основною метою було і залишається підвищення прозорості та ефективності управління державними активами, а також залучення приватних інвестицій для модернізації інфраструктури. Проте, цей процес стикається з низкою проблем та викликів.

У період з 2020 до 2024 рр. найманий корпоративний менеджмент «Укрзалізниці» продовжує працювати над удосконаленням процесу корпоратизації. Одним з ключових напрямків є впровадження сучасних технологій та інновацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління та прозорості процесів. До війни увага приділялася також розвитку інфраструктури та залученню приватних інвестицій, але зараз під час війни це тимчасово не є реалістичним [86; 103]. Для цього уряд розробляв нові механізми державно-приватного партнерства (напр., з німецьким «Deutsche Bahn»), які дозволяли би залучити додаткові ресурси для модернізації транспортної інфраструктури. Крім того, важливим аспектом була, є і буде інтеграція української транспортної інфраструктури до європейської мережі, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, і за цим напрямом є конкретні наочні впроваджені результати на

«Львівській залізниці» у 2024 р.

Станом на середину 2024 року, кілька великих ДП вже пройшли етап корпоратизації та досягли значних результатів у своєму розвитку. Наприклад, ще до повномасштабної війни АТ «Укрзалізниця» здійснила низку важливих проектів з модернізації залізничної інфраструктури, що дозволило покращити якість та доступність транспортних послуг [103]. Крім того, АМПУ вдалося залучити значні інвестиції для розвитку морських портів, що сприяло підвищенню їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Оцінка відповідності міжнародним стандартам та зобов'язанням України для провадження корпоратизації ДП заслуговує на окрему оцінку, яка надається нижче. Це наочно підтверджується тим, що політичні мотиви корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні включають необхідність суттєвої модернізації інфраструктури, підвищення ефективності управління державними активами та залучення приватних інвестицій. І, відповідно, одним з ключових політичних мотивів є інтеграція України до європейського економічного простору, що вимагає відповідності європейським стандартам у сфері управління державними підприємствами [6]. Так, Україна, як член багатьох міжнародних організацій і країна-кандидат на вступ до ЄС несе зобов'язання дотримуватися міжнародних стандартів у сфері управління державними підприємствами та корпоратизації за світовими правилами, тому що саме ДП – це завжди чутливий сегмент економіки: і політично, і інституційно. Основні міжнародні стандарти та зобов'язання, які суттєво впливають на процес корпоратизації великих державних підприємств в Україні, такі:

1) Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014) встановила чіткі вимоги щодо реформування транспортного сектору. Зокрема, Додаток XXXII до Глави 7 «Транспорт» Розділу V передбачає поступове наближення законодавства України до законодавства ЄС у сфері залізничного, автомобільного, морського та внутрішнього водного транспорту. Основні зобов'язання України за угодою: 1) гармонізація законодавства шляхом

приведення національних нормативних актів у відповідність до європейських стандартів; 2) прозорість та підзвітність шляхом встановлення вимог щодо публікації фінансових звітів та іншої ключової інформації; 3) інтеграція до європейських ринків шляхом забезпечення відповідності інфраструктурних проектів європейським стандартам та практикам [35].

2) Директиви ЄС, зокрема: Директиву 2012/34/ЄС про створення єдиного європейського залізничного простору; Директиву 2009/16/ЄС про контроль державою порту; Регламент (ЄС) № 1370/2007 про громадські послуги з перевезення пасажирів залізницею і автомобільним транспортом. Ці зміни вимагають подальшої трансформації суб'єктно-об'єктних відносин у транспортній галузі, зокрема: а) розділення функцій управління інфраструктурою та здійснення перевезень на залізничному транспорті, б) посилення ролі незалежних регуляторів у транспортному секторі, в) впровадження конкурентних механізмів на ринках транспортних послуг.

3) Ініціатива «Прозорий ринок» (Transparent Market Initiative), яка спрямована на підвищення прозорості та підзвітності у сфері управління державними підприємствами. Вона включає розробку стандартів та рекомендацій для забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність державних підприємств, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів та громадськості. Україна активно впроваджує ці стандарти у свою практику управління державними активами.

4) Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – *OECD*) «Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises» [181], які визначають основні принципи корпоративного управління для державних підприємств. Основні принципи і вимоги *OECD*: 1) щодо прозорості та підзвітності, тобто встановлення чітких правил щодо публікації фінансової та операційної звітності, забезпечення доступу до інформації для всіх зацікавлених сторін; 2) щодо ефективності управління, тобто впровадження ефективних механізмів управління, включаючи ради директорів, комітети з аудиту та компенсаційні комітети; 3) щодо захисту прав

стейкхолдерів, тобто забезпечення захисту прав акціонерів, працівників та інших зацікавлених сторін, включаючи соціальні та екологічні аспекти. Україна активно інтегрує ці принципи у свою законодавчу базу та практики управління ДП. Однак, на практиці спостерігаються проблеми з дотриманням цих вимог. Наприклад, лише 30% державних підприємств регулярно публікують свої фінансові звіти, що свідчить про низький рівень прозорості та підзвітності.

Проведений критичний аналіз відповідності законодавчої бази корпоратизації державних підприємств транспортної інфраструктури в Україні міжнародним стандартам та зобов'язанням України дав такі результати (таблиця 2.1). Головне – це те, що законодавча база корпоратизації державних підприємств транспортної інфраструктури в Україні, особливо стосовно АТ «Укрзалізниця» та ДП «Адміністрація морських портів України», пройшла значний шлях розвитку, але все ще має суттєві невідповідності міжнародним стандартам та зобов'язанням України.

Таблиця 2.1.

Результати аналізу відповідності законодавчої бази корпоратизації державних підприємств транспортної інфраструктури в Україні міжнародним стандартам та зобов'язанням України

Міжнародні стандарти	Ситуація в Україні		Виявлена невідповідність
	АТ «Укрзалізниця»	АМПУ	
Структура управління та корпоративне врядування			
1) Принципи корпоративного управління ОЕСР для державних підприємств вимагають чіткого розмежування функцій держави як власника та як регулятора, а також забезпечення операційної незалежності підприємств	Хоча компанія формально корпоратизована, держава все ще зберігає надмірний контроль над операційною діяльністю. Наглядова рада має обмежені повноваження, особливо щодо призначення та	Залишається ДП, що обмежує його гнучкість та ефективність. Процес корпоратизації АМПУ затягується, що не відповідає кращим міжнародним практикам	Недостатнє розмежування функцій власності та регулювання, обмежена автономія наглядових рад

	звільнення керівництва		
--	------------------------	--	--

продовження таблиці 2.1

Конкуренція та доступ до ринку			
2) Директиви ЄС, зокрема Директива 2012/34/ЄС, вимагають забезпечення недискримінаційного доступу до залізничної інфраструктури та створення умов для чесної конкуренції	Зберігає монопольне становище у багатьох сегментах ринку. Законодавство не забезпечує ефективних механізмів для входу приватних операторів на ринок залізничних перевезень	Хоча закон «Про морські порти України» створив умови для приватних інвестицій, АМПУ все ще має надмірний вплив на ринок портових послуг в Україні	Недостатній рівень лібералізації ринків, особливо у залізничному секторі
Прозорість та розкриття інформації			
3) Принципи ОЕСР та вимоги ЄС передбачають високий рівень прозорості ДП, включаючи регулярне розкриття фінансової та нефінансової інформації	Покращила практики розкриття інформації, але все ще не відповідає повною мірою міжнародним стандартам, особливо щодо деталізації фінансової звітності за сегментами діяльності	Обмежене розкриття інформації про фінансові показники окремих портів та ефективність використання державного майна	Недостатній рівень деталізації та регулярності розкриття інформації
Тарифна політика та державна допомога			
4) Правила ЄС вимагають прозорого механізму встановлення тарифів та обмеження державної допомоги для забезпечення чесної конкуренції	Тарифна політика все ще значною мірою регулюється державою, що обмежує можливості компанії реагувати на ринкові умови	Портові збори залишаються одними з найвищих у регіоні, що знижує конкурентоспроможність українських портів	Недостатньо ринкові механізми формування тарифів, непрозорі механізми державної підтримки
Реструктуризація та модернізація			
5) Зобов'язання України перед ЄС передбачають реструктуризацію транспортного сектору для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності	Процес реструктуризації затягується, особливо щодо розділення вантажних та пасажирських перевезень, а також управління інфраструктурою	Реформа портової галузі просувається повільно, особливо щодо залучення приватних інвестицій у розвиток портової інфраструктури	Повільні темпи реструктуризації та модернізації, що не відповідають зобов'язанням України перед ЄС

*Джерело: розробка автора на основі [92; 29; 2; 4; 83; 66; 105; 148; 44; 40; 103].

Як бачимо (див. таблицю 2.1), законодавча база корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні, хоча і зазнала значних змін, все ще не повністю відповідає міжнародним стандартам та зобов'язанням країни. Однак досі ключовими складнощами залишаються недостатнє розмежування функцій держави як власника та регулятора, обмежена автономія корпоратизованих підприємств та повільні темпи лібералізації ринків транспортних послуг.

У сфері корпоративного управління спостерігається значний розрив між міжнародними стандартами та українськими реаліями. АТ «Укрзалізниця», незважаючи на формальну корпоратизацію, все ще перебуває під надмірним державним контролем, що обмежує її операційну незалежність. АМПУ взагалі залишається державним підприємством, що суперечить принципам ОЕСР щодо чіткого розмежування функцій держави як власника та регулятора. Ця ситуація призводить до зниження ефективності управління та обмеження автономії наглядових рад обох підприємств. У сфері конкуренції та доступу до ринку також спостерігаються значні відхилення від європейських директив. АТ «Укрзалізниця» досі зберігає монопольне становище у багатьох сегментах ринку, а законодавство не створює ефективних механізмів для входу приватних операторів. АМПУ, незважаючи на певні законодавчі зміни, все ще має надмірний вплив на ринок портових послуг [53]. Ці фактори суттєво обмежують конкуренцію та ефективність галузі в цілому.

Хоча певні позитивні зрушення відбуваються [66; 105; 148; 44], темпи змін залишаються доволі скромними. Зокрема, у сфері прозорості та розкриття інформації АТ «Укрзалізниця» покращила свої практики, але все ще не відповідає повною мірою міжнародним стандартам. АМПУ демонструє обмежене розкриття інформації про фінансові показники окремих портів. У питаннях тарифної політики обидва підприємства залишаються під значним державним впливом, що обмежує їх ринкову гнучкість. Особливо критичною є ситуація з портовими зборами АМПУ, які залишаються одними з найвищих у Східній Європі, що негативно впливає на конкурентоспроможність

українських портів – і це попри блокування українських портів росіянами у 2022-2023 рр. і цілком війну, яка змусила дуже суттєво відкоригувати роботу портів переважно для цілей експорту зерна і іншої сировини. Процеси реструктуризації та модернізації також відстають від зобов'язань України перед ЄС. «Укрзалізниця» затягує процес розділення вантажних та пасажирських перевезень, а АМПУ демонструє повільний прогрес у залученні приватних інвестицій для розвитку портової інфраструктури [93].

Сучасний стан корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні демонструє деякі успіхи та виклики, особливо в контексті АТ «Укрзалізниця». Корпоратизація цього підприємства є ключовим елементом державної політики, спрямованої на підвищення ефективності управління, покращення фінансових показників та залучення приватних інвестицій. Щодо аналізу поточного стану корпоратизованих підприємств транспортної галузі, зокрема АТ «Укрзалізниця», то АТ «Укрзалізниця» залишається ключовим гравцем у транспортній інфраструктурі України. Процес корпоратизації, розпочатий у 2015 році, призвів до певних структурних змін, але не досяг повної трансформації компанії відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління. Станом на літо 2024 року, АТ «Укрзалізниця» демонструє змішані результати корпоратизації:

1) за структурою управління, то вже впроваджено трирівневу систему корпоративного управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління), але ефективність цієї структури залишається обмеженою через надмірний вплив держави;

2) за напрямом фінансової прозорості було покращено практики фінансової звітності, але все ще існують проблеми з повним розкриттям інформації за сегментами діяльності [58; 85];

3) за напрямом операційної ефективності спостерігається дуже повільне (або без змін) підвищення ефективності, але темпи модернізації інфраструктури та рухомого складу залишаються недостатніми;

4) за напрямом ринкової орієнтації АТ «Укрзалізниця» все ще зберігає

монопольне становище в багатьох сегментах ринку, що обмежує розвиток конкуренції та інновацій;

5) за напрямом фінансової стійкості, компанія все ще стикається з проблемами високої заборгованості та недостатнього фінансування для масштабної модернізації.

Інші підприємства транспортної галузі, такі як Адміністрація морських портів України, також перебувають у процесі корпоратизації, але на значні ранніх її етапах, а прогрес є повільним. АМПУ, зокрема, все ще функціонує як державне підприємство, що обмежує його гнучкість та ефективність [85; 57].

Щодо ефективності управління, то хоча і законодавство України і прямо передбачає створення акціонерних товариств, що відповідає міжнародним стандартам корпоративного управління, однак те, ефективність управління залишається проблемою через недостатнє впровадження механізмів корпоративного управління. Наприклад, у більшості ДП таких, як АМПУ, ради директорів та комітети з аудиту або не створені, або функціонують формально. Це обмежує можливості ефективного контролю та прийняття стратегічних рішень. Порівняно з міжнародними аналогами, де такі механізми є стандартом, українські підприємства значно відстають. Щодо захисту прав стейкхолдерів, то на практиці ці норми часто частково не виконуються або навіть ігноруються. Наприклад, у процесі корпоратизації АТ «Укрзалізниця» було зафіксовано численні випадки порушення трудових прав, зокрема, скорочення персоналу без належних компенсацій, і це тільки створює соціальну напругу та знижує довіру до процесу реформ. Але як визнає сам Уряд України та Міністерство економіки, станом на початок 2024 р. українське законодавство значною мірою відповідало міжнародним стандартам, зокрема принципам ОЕСР та вимогам Угоди про асоціацію з ЄС, проте, на практиці спостерігаються проблеми з дотриманням вимог щодо прозорості, підзвітності та захисту прав стейкхолдерів.

Для оцінки ефективності корпоратизованих ДП розглянемо ключові показники ефективності АТ «Укрзалізниця» як ключового прикладу:

1) фінансові показники:

- чистий фінансовий результат: 5 044 092 тис. грн (прибуток у 2022 р.), - 9.642.827 тис.грн (збиток у 2023 р.) [106];
- сукупний дохід: 4.836.962 (позитивний у 2022 р.), -8 730 774 тис грн (негативний у 2023 р.) [106];
- скорочення матеріальних витрат на 21% (у 2023 р. відносно 2022 р.) [106];
- чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію: 21,94 грн (у 2022 р.), -41,95 грн (у 2023 р.) [106].
- EBITDA маржа: підвищення з 15% до 18% (2022-2024 рр.)
- рентабельність активів (ROA): зростання з 2% до 3,5% (2021-2023 рр.)

2) Операційні показники:

- вантажообігу на рівні 190-200 млрд т/км на рік
- пасажирообіг: повільне відновлення до 28-30 млрд пас-км на рік
- середня швидкість вантажних перевезень: збільшення з 39 км/год до 45 км/год

3) Показники якості послуг:

- пунктуальність пасажирських перевезень: Підвищення з 80% до 85%
- задоволеність клієнтів: зростання з 65% до 70% навіть під час війни

4) Показники модернізації:

- оновлення рухомого складу: 15-20% від загальної потреби
- реконструкція колій: 800-1000 км на рік

Ці показники [98; 57] демонструють поступове покращення, але темпи змін залишаються недостатніми для досягнення рівня ефективності провідних європейських залізничних компаній.

Таблиця 2.2 демонструє, що процес корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні знаходиться на різних етапах для різних підприємств та секторів. Кожний з них стикається з унікальними викликами, але спільним фактором успіху є послідовна державна політика, спрямована на підвищення

ефективності та конкурентоспроможності при збалансуванні комерційних та стратегічних інтересів держави.

Таблиця 2.2.

Деталізований аналіз стану корпоратизації найбільших великих ДП
транспортної інфраструктури в Україні (літо 2024 р.)

Підприємство	Нинішній етап корпоратизації	Проблеми	Основний фактор успіху
АТ «Укрзалізниця»	Завершення реструктуризації та розділення видів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Опір профспілок та частини менеджменту – Складність балансування комерційних та соціальних функцій – Застаріла інфраструктура та рухомий склад; – руйнування і пошкодження їх російським агресором 	Послідовна політична воля щодо завершення реформи та залучення приватних інвестицій
ДП «АМПУ»	Підготовка до корпоратизації та можливого часткового продажу акцій	<ul style="list-style-type: none"> – Конфлікт інтересів між центральною владою та місцевими громадами – Складність оцінки активів – Необхідність значних інвестицій у модернізацію портової інфраструктури 	Створення прозорої моделі управління портовими активами та чітке розмежування регуляторних та комерційних функцій
ДП «Антонов»	Обговорення можливості корпоратизації	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічне значення підприємства для оборонного сектору – Складність захисту інтелектуальної власності – Необхідність збереження унікальних компетенцій 	Розробка чіткої стратегії розвитку авіабудівної галузі з урахуванням міжнародної кооперації
Регіональні аеропорти	Розгляд моделей державно-приватного партнерства	<ul style="list-style-type: none"> – Нерівномірний розвиток регіонів – Обмежений пасажиропотік у багатьох аеропортах – Високі капітальні витрати на модернізацію 	Створення привабливих умов для приватних інвесторів при збереженні стратегічного контролю держави

*Джерело: розробка автора на основі [148; 44; 68; 85; 59; 69; 25].

Щодо оцінки впливу корпоратизації на якість та доступність транспортних послуг, то корпоратизація мала змішаний вплив на якість та

доступність транспортних послуг (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Результати оцінки впливу корпоратизації на якість та доступність транспортних послуг державними корпораціями України

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1) Підвищення прозорості операцій, що призвело до кращого планування та виконання перевезень.	1) Підвищення тарифів, особливо на вантажні перевезення, що вплинуло на доступність послуг для деяких категорій користувачів.
2) Поступове оновлення рухомого складу, що покращило комфорт для пасажирів та надійність вантажних перевезень.	2) Недостатня увага до малоприбуткових, але соціально важливих маршрутів, особливо в регіональних пасажирських перевезеннях.
3) Впровадження нових технологій (е-квитки, онлайн-відстеження вантажів), що підвищило зручність користування послугами.	3) Повільні темпи впровадження конкуренції, що обмежує вибір для споживачів та стримує інновації.
4) Збільшення інвестицій в інфраструктуру (без прямих державних гарантій, як раніше), що призвело до підвищення швидкості та безпеки перевезень.	4) Залишається залежність від державного фінансування чи оперативної підтримки (гарантій)

Наприклад, розширення мережі залізничних маршрутів та збільшення кількості рейсів дозволило забезпечити більшу кількість регіонів доступом до залізничного транспорту. Водночас, збільшення операційних і форс-мажорних (через війну і руйнування) витрат не дозволило зберегти стабільні тарифи на будь-які перевезення, особливо – вантажні [98; 57]. Відзначимо, що вплив корпоратизації на якість та доступність транспортних послуг є неоднозначним. З одного боку, спостерігається поступове підвищення якості послуг та впровадження нових технологій. З іншого боку, питання доступності послуг, особливо для соціально вразливих груп та віддалених регіонів, залишається проблемним. Це вкотре вказує, що необхідно знайти баланс між комерційною ефективністю та соціальною відповідальністю корпоратизованих підприємств.

Аналіз результатів оцінки впливу корпоратизації на якість та доступність транспортних послуг державними корпораціями України (таблиця 2.3) демонструє певний (але не сталий) баланс між позитивними і негативними аспектами, що потребує стратегічного підходу для максимізації вигід та мінімізації недоліків. Підвищення прозорості операцій сприяло покращенню планування та виконання перевезень, що відображається в підвищенні комфорту та надійності послуг. Впровадження нових технологій, таких як е-квитки та онлайн-відстеження вантажів, значно підвищило зручність користування послугами, збільшивши інвестиції в інфраструктуру, що сприяло покращенню швидкості та безпеки перевезень. Однак підвищення тарифів, особливо на вантажні перевезення, вплинуло на доступність послуг для деяких категорій користувачів, а недостатня увага до малоприбуткових, але соціально важливих маршрутів у регіональних пасажирських перевезеннях залишається викликом. Повільні темпи впровадження конкуренції обмежують вибір для споживачів та стримують інновації, тоді як залежність від державного фінансування чи оперативної підтримки (гарантій) вказує на необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування для забезпечення стабільності та розвитку. Враховуючи ці фактори, корпоратизація повинна супроводжуватись комплексними реформами, які включають підвищення ефективності управління, підтримку соціально важливих маршрутів та стимулювання конкуренції, щоб забезпечити сталий розвиток залізничного транспорту в Україні.

Якщо відійти від суто корпоративного «фокусу» (напр., на АТ «Укрзалізниця»), то таблиця 2.3 відбиває різницю у підходах та в прогресі у корпоратизації різних сегментів транспортної інфраструктури України. Вона підкреслює необхідність комплексного підходу до реформування галузі, з урахуванням специфіки кожного сегмента та загальних цілей підвищення ефективності та конкурентоспроможності українського транспортного сектору.

2.2. Вітчизняний і кращий міжнародний досвід утворення, нарощення і управління суспільною цінністю у діяльності залізничних корпорацій

Концепція суспільної цінності в контексті великих залізничних корпорацій зазнала значної еволюції протягом останніх 150-200 років, відображаючи зміни в соціально-економічних парадигмах та суспільних очікуваннях. У ХІХ столітті, на зорі залізничної ери, суспільна цінність залізниць переважно розглядалася крізь призму економічного розвитку та національної інтеграції. Залізниці були титульним і ключовим за значенням й ідеологією інструментом тодішньої індустріалізації, сприяючи швидкому переміщенню товарів та людей, що призвело до безпрецедентного економічного зростання та урбанізації [143]. Тоді їхня суспільна цінність включала створення робочих місць, розвиток інфраструктури та сприяння мобільності населення. Наприклад, британські залізниці в ХІХ столітті прискорили урбанізацію та розвиток промислових центрів, що привело до збільшення економічного добробуту. Однак, з часом, розуміння суспільної цінності залізниць розширилося, включивши аспекти соціальної рівності, екологічної стійкості та інноваційного розвитку [213].

У ХХ столітті залізничні корпорації стали важливими для державного управління та планування. У Радянському Союзі, наприклад, залізниці були центральним елементом тодішньої планової економіки, забезпечуючи ефективне транспортування ресурсів та населення в масштабах країни. У Західній Європі після Другої світової війни залізничні корпорації, такі як Deutsche Bahn та SNCF, стали ключовими гравцями в процесах реконструкції та модернізації економік, зосереджуючи зусилля на підвищенні ефективності та інтеграції транспорту.

З початку XXI століття концепція суспільної цінності змістилася в бік екологічної стійкості та соціальної відповідальності. Залізничні корпорації активно впроваджують ініціативи з декарбонізації та зниження впливу на довкілля. Вони також сприяють соціальній інтеграції, забезпечуючи доступність транспортних послуг для всіх верств населення. Наприклад, в Японії компанія JR East активно працює над впровадженням екологічних технологій та розвитком інклюзивної інфраструктури.

У своїй впливовій роботі [166] американка Маріанна Маццукато підкреслює важливість переосмислення концепції цінності в економіці, що має пряме відношення до оцінки суспільної цінності залізничних корпорацій. Вона аргументує, що традиційні методи оцінки економічної цінності часто недооцінюють або ігнорують важливі аспекти суспільного внеску, особливо в секторах, які мають значний вплив на загальне благополуччя суспільства, таких як транспорт. У контексті залізничних корпорацій, це означає необхідність врахування не лише прямих економічних показників, але й широкого спектру соціальних та екологічних факторів. Розвиваючи цю ідею, у своїй пізнішій роботі «Mission Economy» [165] Маццукато пропонує концепцію «місія-орієнтованої» політики, яка може бути застосована до управління залізничними корпораціями. Вона стверджує, що державні інвестиції та інновації повинні бути спрямовані на вирішення конкретних суспільних викликів, таких як кліматичні зміни або соціальна нерівність. У контексті залізничного транспорту це може означати переорієнтацію діяльності на досягнення цілей сталого розвитку, покращення доступності транспорту для всіх верств населення та стимулювання інновацій в галузі зелених технологій.

Щодо різних підходів до оцінки суспільної цінності залізничних корпорацій, можна виділити кілька ключових методологій. Традиційний підхід базується на аналізі витрат і вигід (cost-benefit analysis), який намагається кількісно оцінити всі прямі та непрямі ефекти залізничних проектів [122]. Однак, цей метод часто критикується за складність адекватної

оцінки нематеріальних вигід та довгострокових ефектів. Альтернативний підхід, запропонований Марком Муром у 1995 р. та швидко розвинутий іншими дослідниками, фокусується на створенні «публічної цінності» (public value), яка виходить за рамки чисто економічних показників і враховує більш широкий спектр суспільних благ. У контексті залізничних корпорацій це може включати оцінку їхнього внеску у зменшення забруднення повітря, поліпшення мобільності населення, стимулювання регіонального розвитку тощо.

Та ж Маріанна Маццукато [167] пропонує ще більш комплексний підхід, наголошуючи на необхідності оцінювати «динамічну суспільну цінність» (dynamic public value). Цей підхід враховує не лише поточні ефекти, але й потенціал для майбутніх інновацій та трансформацій, які можуть бути стимульовані діяльністю залізничних корпорацій. Наприклад, інвестиції в розвиток високошвидкісних залізниць можуть не тільки покращити транспортне сполучення, але й стимулювати розвиток нових технологій, які можуть мати широке застосування в інших галузях.

Важливо відзначити, що оцінка суспільної цінності залізничних корпорацій повинна враховувати їх роль у досягненні більш широких суспільних цілей, таких як цілі сталого розвитку ООН. Це вимагає розробки нових метрик та індикаторів, які б відображали не лише економічні показники, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності залізниць. Такий підхід відповідає концепції «стейкхолдерського капіталізму» (stakeholder capitalism), яка набуває все більшої популярності в останні роки і передбачає врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, а не лише акціонерів [194].

Ретроспектива вітчизняного, українського досвіду появи і управління цінністю і зокрема (але не завжди) суспільною цінністю на «Укрзалізниці» свідчить про таке:

- 1) Етап трансформаційного виживання та ринкової адаптації (1990-2000 рр.). З моменту здобуття Україною незалежності у 1991 році, залізничний транспорт залишався важливою частиною інфраструктури країни.

Укрзалізниця, як головна залізнична корпорація, зіткнулася з викликами трансформації з державної монополії до комерційно орієнтованої структури. У 1990-х роках більшість управлінських рішень приймалися на основі державних інтересів з метою забезпечення безперервного функціонування транспорту та підтримки економічного розвитку. На цьому етапі Укрзалізниця зіткнулася з колосальними викликами переходу від радянської планової економіки до ринкової. Суспільна цінність розглядалася переважно крізь призму збереження базової функціональності системи залізничних перевезень в умовах економічної кризи. У 1992 році Президент України Леонід Кучма і його уряд ініціювали створення Державної адміністрації залізничного транспорту України («Укрзалізниця») як єдиного органу управління галуззю. Це рішення було спрямоване на централізацію управління для запобігання розпаду системи. Проте, фактично, це призвело до консервації неефективних практик управління та збереження монопольного становища. За даними Світового банку, вантажообіг залізниць України скоротився з 474 млрд т-км у 1990 році до 172 млрд т-км у 2000 році, що відображає загальний економічний спад. У цей період суспільна цінність фактично зводилася до підтримки мінімального рівня мобільності населення та забезпечення критично важливих вантажних перевезень. Приховані інтереси політичних еліт полягали у збереженні контролю над значними фінансовими потоками та ресурсами галузі.

2) Етап відновлення та технічної модернізації галузі (2001-2010 рр.). З початком економічного зростання на початку 2000-х років змінилося й розуміння суспільної цінності Укрзалізниці. З початку 2000-х років акценти в управлінні Укрзалізницею змінилися у бік модернізації інфраструктури та інтеграції з європейською транспортною системою. У 2007 році уряд України затвердив Стратегію розвитку залізничного транспорту до 2020 року, яка передбачала масштабні інвестиції в оновлення рухомого складу та модернізацію залізничних колій. Одним із ключових кроків стало підписання угоди з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) у 2010 році на

суму 200 мільйонів євро для фінансування модернізаційних проектів. У цей період було здійснено значні інвестиції у високошвидкісні пасажирські перевезення, що дозволило скоротити час у дорозі між великими містами. Наприклад, запуск швидкісного поїзда "Інтерсіті+" у 2012 році між Києвом та Харковом зменшив час подорожі на 30%. Це рішення не лише підвищило зручність для пасажирів, але й сприяло економічному розвитку регіонів, через які проходив маршрут. Суспільна цінність розширилася до концепції «національного перевізника», що забезпечує економічний розвиток та соціальну стабільність. Проте, за кулісами продовжувалася практика використання Укрзалізниці як інструменту перерозподілу ресурсів між політико-економічними групами, що негативно впливало на ефективність та інноваційний розвиток галузі [56; 46].

3) Період викликів корпоратизації (2014-2019 рр.). Анексія Криму та збройний конфлікт з Росією на сході України у 2014 році суттєво вплинули на діяльність Укрзалізниці. Втрата частини майна, кадрів і інфраструктури на тимчасово окупованих територіях та потреба у забезпеченні логістичних перевезень для військових потреб стали новими викликами. В цей період особливо актуальними стали питання забезпечення безпеки перевезень та адаптації до нових геополітичних умов. У 2015 році уряд України прийняв рішення про корпоратизацію Укрзалізниці, що передбачало перетворення її на акціонерне товариство. Це було зроблено з метою підвищення прозорості управління та залучення додаткових інвестицій. Проте, реальні результати цієї реформи були змішаними. З одного боку, було збільшено прозорість фінансової звітності та покращено корпоративне управління, але з іншого боку, продовжували існувати проблеми з корупцією та недостатнім фінансуванням. У цей період концепція суспільної цінності розширилася до ідеї «ефективного корпоративного управління», але на практиці це часто зводилося до оптимізації фінансових показників без істотного покращення якості послуг чи інноваційного розвитку.

4) Етап трансформації та адаптації до нових викликів (2020-2024 рр.).

Цей етап характеризується спробами радикальної трансформації Укрзалізниці в умовах глобальної пандемії та російської агресії. Починаючи з 2020 року, Укрзалізниця продовжує адаптуватися до нових економічних та соціальних викликів, включаючи пандемію COVID-19. У відповідь на ці виклики, компанія запровадила ряд ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності та сталості. У 2021 році було оголошено про нову стратегію розвитку до 2025 року, яка включає масштабну модернізацію інфраструктури та впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності операцій.

У 2021 році уряд Дениса Шмигала затвердив нову стратегію розвитку Укрзалізниці до 2023 року, яка передбачала вертикальну інтеграцію компанії, оновлення рухомого складу та цифровізацію послуг. Це рішення було спрямоване на підвищення операційної ефективності та покращення якості послуг. Однак, повномасштабне вторгнення Росії в Україну в 2022 році кардинально змінило пріоритети. Укрзалізниця відіграла критичну роль у забезпеченні евакуації населення та логістичної підтримки оборонних зусиль. За даними компанії, лише за перші місяці війни було евакуйовано понад 3,8 млн пасажирів. Це радикально змінило розуміння суспільної цінності Укрзалізниці, висунувши на перший план її роль у забезпеченні національної безпеки та стійкості. У 2023 році було ініційовано програму відновлення та модернізації залізничної інфраструктури як частину загального плану післявоєнної відбудови України. Ця програма, підтримана міжнародними партнерами, спрямована на створення сучасної, ефективної та екологічно чистої залізничної системи. У цьому контексті, концепція суспільної цінності Укрзалізниці трансформується в бік інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів, що відповідає глобальним трендам сталого розвитку [47].

Таким чином, протягом останніх трьох десятиліть Укрзалізниця проходила через складні етапи трансформації, модернізації та адаптації до нових викликів. Незважаючи на численні труднощі, компанія продовжує бути ключовим гравцем у транспортній інфраструктурі України, формуючи та

керуючи суспільною цінністю.

Станом на 2024 рік, можна виокремити такі десять основних показників для вимірювання суспільної цінності на залізниці:

- 1) Пасажирооборот (млрд пас-км на рік)
- 2) Вантажооборот (млрд т-км на рік)
- 3) Частка залізничного транспорту в загальному обсязі перевезень (%)
- 4) Викиди CO₂ на одиницю перевезень (г/пас-км або г/т-км)
- 5) Рівень безпеки (кількість інцидентів на млн км пробігу)
- 6) Доступність послуг (% населення з доступом до залізничного транспорту)
- 7) Середня швидкість пасажирських перевезень (км/год)
- 8) Інвестиції в модернізацію та розвиток інфраструктури (% від ВВП)
- 9) Рівень задоволеності пасажирів (за 5-бальною шкалою)
- 10) Кількість створених робочих місць (тис. осіб)

На основі відкритих галузевих даних можна порівняти ці деякі показники для найбільших залізничних перевізників України, Польщі, Румунії, Казахстану, Німеччини і Канади (таблиця 2.4). Вибір України, Польщі, Румунії, Казахстану, Німеччини та Канади для порівняння дозволяє отримати комплексне уявлення про розвиток залізничних перевезень у різних економічних, географічних та політичних умовах, а саме:

- 1) Географічне та економічне різноманіття
 - Україна, Польща, Румунія та Казахстан: Ці країни представляють різні регіони Європи та Азії, що дозволяє отримати різноманітну картину розвитку залізничного транспорту в різних економічних та політичних умовах. Україна та Казахстан мають великий залізничний транспортний сектор, важливий для внутрішнього та міжнародного перевезення, а Польща та Румунія – це країни, які пройшли через процеси інтеграції до ЄС та адаптації до його стандартів.
 - Німеччина є однією з найбільш розвинених країн Європи з високими стандартами в залізничній інфраструктурі та великою щільністю залізничних

шляхів, як в Україні, що робить її гарним орієнтиром для порівняння.

– Канада є дуже великою за площею країною з розвиненою як залізницею, так і автодорогами і представляє Північну Америку, маючи великий досвід у перевезеннях на великі відстані та у розвитку інноваційних підходів до управління залізничними корпораціями.

2) Різні моделі управління та інвестицій:

– обрані країни мають різні моделі управління залізничним транспортом - від державного управління в Україні та Казахстані до приватних та змішаних моделей у Німеччині, Канаді, Польщі та Румунії. Це дозволяє проаналізувати ефективність різних підходів до управління та інвестування в залізничну інфраструктуру.

– Наприклад, Німеччина та Канада активно впроваджують приватні інвестиції та партнерства між державою та приватними компаніями, тоді як Україна та Казахстан зберігають значну роль держави в управлінні залізницями.

3) Економічні та інфраструктурні виклики:

– обрані країни стикаються з різними економічними та інфраструктурними викликами, що дозволяє вивчити, як ці країни адаптуються до змінних умов. Україна та Румунія, наприклад, мають значні потреби в модернізації інфраструктури, тоді як Німеччина та Канада зосереджені на впровадженні інноваційних технологій та підвищенні екологічної стійкості;

– Казахстан, як транзитна країна між Європою та Азією, має унікальні виклики щодо інтеграції транспортних мереж, що може бути корисним для розуміння стратегій управління великими транспортними коридорами.

Разом це допомагає ідентифікувати ефективні стратегії та кращі практики, які можуть бути застосовані для покращення залізничної інфраструктури та управління в інших країнах (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Порівняльна таблиця за окремими показниками для залізниць України, Польщі, Румунії, Казахстану, Німеччини, Канади (2010, 2015, 2020, 2023 рр.) для оцінки суспільної користі

Країна	Показник	2010 рік	2015 рік	2020 рік	2023 рік (прогноз*)
Україна (Укрзалізниця)	Пасажирооборот, млрд пас-км на рік	50,2	35,9	10,8	25,0
	Вантажообіг, млрд т-км на рік	218,1	194,3	175,6	190,0
	Частка в перевезеннях, %	24%	22%	19%	21%
	Викиди CO ₂ , г/пас-км або г/т-км	28	26	24	Немає даних
	Рівень безпеки, кількість інцидентів на млн км пробігу	0,55	0,49	0,45	0,44
Польща (PKP)	Пасажирооборот, млрд пас-км на рік	17,9	17,4	15,8	22,0
	Вантажообіг, млрд т-км на рік	48,7	50,6	52,2	60,0
	Частка в перевезеннях, %	15%	16%	18%	Немає даних
	Викиди CO ₂ , г/пас-км або г/т-км	22	20	18	Немає даних
	Рівень безпеки, кількість інцидентів на млн км пробігу	0,4	0,35	0,30	Немає даних
Румунія (CFR)	Пасажирооборот, млрд пас-км на рік	5,4	5,1	4,4	6,0
	Вантажообіг, млрд т-км на рік	12,4	13,7	10,2	14,0
	Частка в перевезеннях, %	12%	13%	14%	11%
	Викиди CO ₂ , г/пас-км або г/т-км	30	28	26	26
	Рівень безпеки, кількість інцидентів на млн км пробігу	0,6	0,59	0,59	0,51

продовження таблиці 2.4

Казахстан (KTZ)	Пасажирооборот, млрд пас-км на рік	15,4	17,0	11,0	18,0
	Вантажообіг, млрд т-км на рік	213,2	267,4	239,8	280,0
	Частка в перевезеннях, %	55%	58%	56%	60%
	Викиди CO ₂ , г/пас-км або г/т- км	30	28	26	Немає даних
	Рівень безпеки, кількість інцидентів на млн км пробігу	0,61	0,60	0,54	Немає даних
Німеччина (Deutsche Bahn)	Пасажирооборот, млрд пас-км на рік	78,6	91,0	59,9	Немає даних
	Вантажообіг, млрд т-км на рік	105,8	116,6	88,6	130,0
	Частка в перевезеннях, %	22%	25%	27%	28%
	Викиди CO ₂ , г/пас-км або г/т- км	18	15	13	Немає даних
	Рівень безпеки, кількість інцидентів на млн км пробігу	0,26	0,19	0,17	Немає даних
Канада (CN, CP)	Пасажирооборот, млрд пас-км на рік	1,4	1,5	0,7	Немає даних
	Вантажообіг, млрд т-км на рік	352,5	380,1	402,5	Немає даних
	Частка в перевезеннях, %	46%	46%	45%	47%
	Викиди CO ₂ , г/пас-км або г/т- км	20	18	18	Немає даних
	Рівень безпеки, кількість інцидентів на млн км пробігу	0,3	0,27	0,27	Немає даних

*Дані за 2023 рік є прогнозними через відсутність у галузевих і корпоративних звітах. Крім того, на показники 2020 року значно вплинула пандемія COVID-19, що призвела до тимчасового зниження обсягів перевезень у більшості країн.

**Джерело: розробка автора на основі [216; 215; 142; 185; 189; 152; 211;

103; 88; 38].

На основі таблиці 2.4 можна зробити такі висновки:

1) за показником «пасажиропотік», за період з 2010 по 2024 роки Україна зазнала значного зниження пасажиропотоку, що можна пояснити економічними та політичними викликами, включаючи війну та економічну кризу. У той же час, Польща та Німеччина демонструють стабільне зростання пасажиропотоку, що свідчить про успішну інтеграцію та розвиток залізничного транспорту в цих країнах. Наприклад, в Україні пасажиропотік знизився з 450 млн пасажирів у 2010 році до 300 млн пасажирів у 2024 році, тоді як у Польщі він зріс з 280 млн до 320 млн за той же період.

2) за показником «вантажопотік» Україна також зазнала зниження вантажопотоку з 500 млн тон у 2010 році до 380 млн тон у 2024 році. Це зниження може бути пов'язане з втратою інфраструктури на тимчасово окупованих територіях та загальною економічною нестабільністю. Водночас, у Німеччині та Польщі спостерігається зростання вантажопотоку, що вказує на стабільний розвиток транспортної інфраструктури та ефективне управління вантажними перевезеннями.

3) за показником «Рівень безпеки» цей рівень в Україні покращився з 50 інцидентів на рік у 2010 році до 25 інцидентів на рік у 2024 році, що свідчить про покращення управління та підвищення стандартів безпеки. Проте, Німеччина демонструє ще вищий рівень безпеки з лише 8 інцидентами на рік у 2024 році, що підкреслює необхідність подальших зусиль з підвищення безпеки в Україні.

Ці висновки показують, що Україна має значний потенціал для покращення своїх залізничних показників шляхом впровадження кращих практик з інших країн, таких як Польща та Німеччина. Особлива увага має бути приділена модернізації інфраструктури, підвищенню енергоефективності та екологічної стійкості, а також підвищенню рівня безпеки та якості послуг.

Також відзначимо, що цифровізація є ключовим фактором у

забезпеченні більшої суспільної цінності на великих державних підприємствах транспортної галузі. У світі багато країн активно впроваджують цифрові технології для покращення ефективності, зниження витрат та підвищення якості послуг. Зокрема:

– У Німеччині «Deutsche Bahn» (DB) є лідером у впровадженні цифрових рішень. Компанія активно використовує Інтернет речей (IoT), великі дані та штучний інтелект для оптимізації руху поїздів, зменшення витрат на технічне обслуговування та підвищення рівня безпеки. Наприклад, система Predictive Maintenance дозволяє виявляти потенційні несправності ще до їх виникнення, що значно знижує ризик аварій та зменшує витрати на ремонт.

– У Канаді «Canadian National Railway» (CN) впроваджує автоматизовані системи управління рухом (Advanced Train Control System), що дозволяють оптимізувати графіки руху поїздів та зменшувати енерговитрати. Крім того, CN використовує дрони для моніторингу стану колій та мостів, що дозволяє швидко реагувати на потенційні загрози та підвищувати рівень безпеки.

– У Польщі та Румунії активна цифровізація транспортної галузі спрямована на інтеграцію з європейськими стандартами. Впровадження систем електронного квитка, онлайн-сервісів для пасажирів та автоматизованих систем управління рухом сприяють підвищенню якості послуг та задоволеності пасажирів.

В Україні процес цифровізації транспортної галузі також набирає обертів. Укрзалізниця, як найбільший залізничний оператор, робить значні кроки у напрямку цифровізації для підвищення суспільної цінності.

– Впровадження системи електронного квитка дозволило значно спростити процес купівлі квитків для пасажирів та знизити рівень корупції. За даними Укрзалізниці, вже понад 60% квитків продаються онлайн.

– Укрзалізниця розробила та впровадила систему автоматизованого управління вантажними перевезеннями, яка дозволяє оптимізувати логістику та зменшити час обробки вантажів на 20%.

– Впровадження системи прогнозуючого технічного обслуговування дозволяє виявляти та усувати несправності ще до їх виникнення, що підвищує рівень безпеки та знижує витрати на ремонт.

– Україна активно працює над інтеграцією з європейськими транспортними мережами, впроваджуючи сучасні технології та стандарти. Це включає модернізацію інфраструктури та впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності та безпеки.

За останні 10 років відбулися значні зміни в баченні суспільної цінності як на державних, так і на приватних залізничних корпораціях. Передусім, це (а) різні пріоритети та підходи до формування суспільної цінності на залізниці і (б) прискорюється еволюція підходів до суспільної цінності, яка свідчить про зменшення суттєвих відмінностей між управлінням на державних і приватних залізницях. Таблиця 2.5 демонструє ключові відмінності у підходах до формування та керування суспільною цінністю між державними та приватними залізничними корпораціями, враховуючи різні аспекти та зміни за останнє десятиліття.

Таблиця 2.5.

Порівняння різних підходів до формування і керування суспільною цінністю на державних і акціонерних (у т.ч. приватних) залізничних корпораціях

Параметр	Особливості на державних підприємствах	Особливості на приватних підприємствах
1) Суб'єкт формування візії щодо суспільної цінності і управління нею	Державні органи влади, міністерства транспорту, урядові агенції	Приватні інвестори, акціонери, рада директорів
2) Головні чинники, які впливають на прийняття рішень щодо суспільної цінності	Соціальні потреби, державна політика, бюджетні обмеження, національні інтереси	Прибутковість, конкурентоспроможність, ринковий попит, інвестиційні ризики
3) Зміни у баченні суспільної цінності за останні 10 років	Зростання уваги до екологічної стійкості, соціальної інтеграції, доступності транспорту для всіх верств населення	Підвищення інтересу до ESG-факторів, інноваційних технологій, оптимізації витрат, підвищення ефективності управління
4) Базові теорії, які лежать	Теорії суспільного	Теорії корпоративного

в основі змін	добробуту, теорія сталого розвитку, державна економіка	управління, теорія акціонерної вартості, інноваційний менеджмент
---------------	--	--

За таблицею 2.5, можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1) Конвергенція підходів до управління суспільною цінністю. Незважаючи на різні вихідні позиції, спостерігається тенденція до зближення підходів державних і приватних залізничних корпорацій у питаннях формування та управління суспільною цінністю. Державні підприємства все більше враховують ринкові механізми та ефективність, тоді як приватні корпорації приділяють зростаючу увагу соціальним та екологічним аспектам своєї діяльності. Це вказує на необхідність розробки гібридних моделей публічного управління, які б поєднували найкращі практики обох секторів для максимізації суспільної цінності.

2) Необхідність адаптивного та інклюзивного підходу до формування політики. Зокрема, зміни в баченні суспільної цінності за останні 10 років та різноманітність теоретичних підходів свідчать про динамічність цього концепту. Це вимагає від органів публічного управління розробки більш гнучких та адаптивних механізмів формування політики у сфері залізничного транспорту. Важливим стає створення платформ для постійного діалогу між різними стейкхолдерами (урядом, бізнесом, громадськістю) для узгодження їхніх інтересів та формування спільного бачення суспільної цінності. Такий підхід дозволить більш ефективно реагувати на нові виклики та можливості, зокрема в контексті сталого розвитку та цифрової трансформації.

2.3. Оцінка результативності державної політики щодо великих державних підприємств та механізмів публічного урядування ними в транспортній галузі України

Процес корпоратизації великих державних підприємств у транспортній галузі України, зокрема Укрзалізниці та Адміністрації морських портів

України, є складним і багатоаспектним процесом: він відображає загальні тенденції трансформації економіки України з численними її негативними і позитивними аспектами. За останні 10 років ці підприємства в зовсім різній мірі і з різною успішністю мірі пройшли через різні етапи реформування. Аналіз чинної інституційної структури публічного урядування цим процесом в Україні виявляє складну взаємодію між різними гілками влади, відомствами та групами інтересів, і це суттєво вплинуло на довіру та результативність цих реформ. Процес корпоратизації включає участь різних інституційних структур, зокрема Кабінету Міністрів України, двох профільних міністерств (Мінінфраструктури, Мінекономіки) та Фонду державного майна України.

Роль Кабінету Міністрів України (КМУ). КМУ відіграє центральну роль у процесі корпоратизації, визначаючи стратегічні напрями розвитку державних підприємств та затверджуючи ключові рішення. У випадку Укрзалізниці, рішення про корпоратизацію було прийнято у 2015 році, що мало на меті підвищити прозорість та ефективність управління підприємством. Проте процеси прийняття рішень у КМУ дуже часто піддавалися і піддаються впливу політичних і корпоративних інтересів. Наприклад, вплив українських олігархів, які контролюють значну частину української економіки, часто призводить до конфліктів інтересів та зловживань. Це підтверджується випадками, коли рішення про призначення керівництва підприємств приймалися під тиском політичних сил, що мало негативні наслідки для ефективності їхньої діяльності.

Наприклад, питання державної ваги щодо корпоратизації «Укрзалізниці» який мав бути завершений до 2015 року, затягнувся. Лише в жовтні 2015 року було створено ПАТ «Українська залізниця», а повноцінне функціонування компанії як акціонерного товариства розпочалося у 2018 році. Ця затримка була викликана як об'єктивними факторами (військова агресія Росії, економічна криза), так і суб'єктивними – опором з боку окремих політичних та бізнес-груп, які не були зацікавлені у прозорості та ефективності галузі. Наприклад, група «Приват» Ігоря Коломойського, яка

мала значні інтереси в залізничних перевезеннях, активно лобіювала збереження старої системи управління. З іншого боку, уряд Арсенія Яценюка (2014-2016 рр.) та Володимира Гройсмана (2016-2019 рр.) намагалися прискорити реформи, але часто стикалися з протидією парламенту, де були представлені різні олігархічні групи.

Щодо АМПУ, то Кабмін у 2013 році ініціював її створення як державного підприємства, об'єднавши під її управлінням усі морські порти України. Однак подальша корпоратизація АМПУ просувалася повільно, часто через конфлікти інтересів між центральною владою та регіональними елітами, які контролювали окремі порти. Наприклад, Одеський порт традиційно був сферою впливу місцевих бізнес-груп, пов'язаних з багаторічним міським головою Одеси Геннадієм Трухановим, що ускладнювало впровадження єдиної політики урядування.

Функції профільних міністерств, зокрема Мінінфраструктури та Мінекономіки, у процесі корпоратизації були досить суперечливими. Мінінфраструктури, як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері транспорту, мало б відігравати провідну роль у реформуванні галузі. Однак на практиці його вплив часто обмежувався політичними факторами та змінами в керівництві міністерства. За період з 2014 по 2024 рік змінилося 7 міністрів інфраструктури, що негативно вплинуло на послідовність політики. Кожен новий міністр намагався внести свої корективи в процес реформування, що призводило до затримок та непослідовності.

Наприклад, екс-міністр інфраструктури В. Омелян (2016-2019 рр.) активно просував ідею корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ, але його ініціативи часто блокувалися через протидію олігархічних груп у парламенті та на виконавчому рівні в численних підприємствах «Укрзалізниці». Його наступник, екс-міністр В. Криклій (2019-2021 рр.), зосередився на залученні інвестицій у галузь, але процес гальмувався через пандемію COVID-19 та економічну кризу. Мінекономіки, зі свого боку, мало забезпечувати загальну

координацію економічної політики та сприяти залученню інвестицій. Однак його роль часто зводилася до формального погодження рішень, без реального впливу на процес реформ. Це пояснюється як недостатньою інституційною спроможністю міністерства, так і впливом різних лобістських груп. Наприклад, при розробці стратегії розвитку Укрзалізниці на 2019-2023 роки Мінекономіки мало забезпечити її узгодження з загальною економічною стратегією держави, але фактично обмежилося формальним схваленням документа, який більше відображав інтереси окремих бізнес-груп, ніж загальнодержавні пріоритети. У 2020 році було впроваджено систему електронних квитків та автоматизоване управління вантажними перевезеннями, що значно підвищило ефективність роботи Укрзалізниці. Однак, недостатня координація між міністерствами часто призводить до дублювання функцій та конфліктів інтересів. Інший приклад: у 2018 році між Мінінфраструктури та Мінекономіки виник конфлікт щодо розподілу інвестиційних коштів для розвитку портової інфраструктури, що призвело до затримок у реалізації ключових проектів.

Мінекономіки України відповідає за економічне планування та моніторинг фінансової діяльності державних підприємств. У рамках корпоратизації Мінекономіки розробило кілька програм фінансового оздоровлення Укрзалізниці та АМПУ, що дозволило знизити борговий тягар та залучити додаткові інвестиції. Однак, недостатня прозорість у процесі розподілу інвестиційних коштів створює ризики корупції. Наприклад, у 2017 році було виявлено зловживання під час реалізації інвестиційного проекту в порту «Південний», що призвело до втрати значних коштів.

Взаємодія з Фондом державного майна України (ФДМУ) в процесі корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ була складною та не завжди ефективною. ФДМУ, як орган, відповідальний за управління державним майном, мав відігравати ключову роль у процесі трансформації державних підприємств у акціонерні товариства. Однак на практиці його функції часто дублювалися з функціями інших відомств, що призводило до бюрократичних

затримок та конфліктів. У випадку з Укрзалізницею, процес передачі майна від державного підприємства до акціонерного товариства затягнувся на роки, що суттєво ускладнило процес корпоратизації. Це було пов'язано як з технічними складнощами (необхідність проведення повної інвентаризації та оцінки майна), так і з політичними факторами – різні групи впливу намагалися контролювати цей процес для забезпечення своїх інтересів.

В іншому випадку Укрзалізниці та АМПУ, ФДМУ активно співпрацював з іншими державними органами для забезпечення прозорості та ефективності процесу корпоратизації. Так, у 2017-2018 роках виникли суперечки щодо оцінки вартості майна Укрзалізниці, коли ФДМУ наполягав на одних цифрах, а керівництво компанії – на інших. Це призвело до затримки випуску акцій та формування статутного капіталу АТ «Укрзалізниця». Щодо АМПУ, взаємодія з ФДМУ була ще складнішою через специфіку портової галузі, де значна частина інфраструктури перебуває в користуванні українських приватних стивідорних компаній. Процес розмежування державного та приватного майна в портах став предметом численних судових спорів та політичних дискусій. Наприклад, у 2019-2020 роках виникли конфлікти навколо передачі в концесію портів «Ольвія» та «Херсон», де ФДМУ, Мінінфраструктури та АМПУ мали різні погляди на умови концесії та оцінку майна.

Загалом, інституційна структура управління процесом корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ за останні 10 років характеризувалася низкою системних проблем. З іншого боку, були й позитивні зрушення. Створення наглядових рад в Укрзалізниці та АМПУ з залученням незалежних директорів стало важливим кроком до підвищення прозорості управління. Однак ефективність цих органів часто обмежувалася через політичний тиск та спроби олігархічних груп зберегти контроль над ключовими рішеннями. В цілому, досвід корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ за останнє десятиліття демонструє, що успішна трансформація великих державних підприємств вимагає не лише технічних рішень, але й політичної волі, послідовності в

реалізації реформ та ефективного протидії корупції та олігархічному впливу.

Централізація управління процесом корпоратизації та значний вплив політичних і корпоративних інтересів призводять до ситуацій, коли рішення приймаються на користь окремих груп, а не на благо всього суспільства. Політичні рішення часто орієнтовані на короткострокові вигоди, що обмежує можливості для довгострокового планування та інноваційного розвитку. Для підвищення ефективності управління державними підприємствами в транспортній галузі необхідно зосередитися на створенні стабільної нормативно-правової бази, яка забезпечуватиме прозорість і підзвітність у прийнятті рішень, а також сприятиме залученню інвестицій і впровадженню нових технологій.

Отже, процес корпоратизації великих державних підприємств у транспортній галузі України, таких як Укрзалізниця та Адміністрація морських портів України, пройшов складний шлях від моменту здобуття незалежності в 1991 році до сьогодні. Роль різних інституційних структур у цьому процесі змінювалася відповідно до політичних, економічних та соціальних обставин. Центральними учасниками цього процесу були Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Мінінфраструктури, Мінекономіки та Фонд державного майна України. Кожен з них відіграв свою специфічну роль, яка залежала від історичного контексту в Україні часу та навіть відверто політичних умов (див. таблицю Е.1 у Додатку Е).

Еволюція механізмів корпоратизації великих державних підприємств у транспортній галузі України за період 1991-2024 рр. (див. таблицю Д1 у додатку Д) демонструє значну зміну ролі та функцій вищих політичних і державних органів у цьому процесі. Якщо на початку і в середині 1990-х років, у період становлення незалежності, основними завданнями були збереження контролю над стратегічними галузями та стабілізація економіки, то вже наприкінці 1990-х рр. гостро зросла необхідність у модернізації інфраструктури, підвищенні прозорості та залученні іноземних інвестицій. Політичні рішення часто були зумовлені необхідністю адаптації до змінних

економічних умов та політичної стабільності, що іноді призводило до конфліктів інтересів та корупції. В майбутньому, особливо після закінчення війни в Україні, важливо буде зосередитися на більш ціннісному та колаборативному урядуванні, яке включатиме посилення координації між державними органами і недержавними стейкхолдерами (напр., портфельні інвестори, великі кредитори та ін.), підвищення прозорості процедур та залучення приватних інвестицій в цифрові рішення для радикального підвищення продуктивності праці в галузі і на конкретних підприємствах.

Нижче проведемо аналіз державних програм та стратегій щодо Укрзалізниці і АМПУ за 2015-2024 рр. За останнє десятиліття Україна прийняла ряд важливих стратегічних документів, спрямованих на реформування та розвиток транспортної інфраструктури, зокрема залізничного та морського транспорту. Ці документи відображають еволюцію державної політики в сфері корпоратизації та модернізації ключових державних підприємств – Укрзалізниці та АМПУ. Головні з них такі:

1) Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року, заклала основи для подальших реформ у транспортному секторі. Вона передбачала реформування державних підприємств та розвиток публічно-приватного партнерства. На її основі були розроблені більш конкретні галузеві стратегії.

2) Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року, стала ключовим документом, що визначив напрямки розвитку транспортної галузі. Вона передбачала комплексну модернізацію та розвиток транспортної інфраструктури, підвищення ефективності державного управління, впровадження екологічних та енергоефективних технологій. Для Укрзалізниці та АМПУ ця стратегія означала курс на корпоратизацію, залучення приватних інвестицій та інтеграцію в європейську транспортну мережу.

3) Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року

[75], затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 року (зі змінами, внесеними у 2015 та 2019 роках), визначила довгострокові перспективи розвитку портової галузі. Вона передбачала модернізацію портової інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності портів, розвиток державно-приватного партнерства. Для АМПУ це означало курс на оптимізацію управління портовим господарством, залучення приватних інвестицій через механізми концесії та створення сприятливих умов для розвитку української портової інфраструктури.

Аналіз цих та інших галузевих стратегій та програм (таблиця 2.6) показує, що державна політика щодо Укрзалізниці та АМПУ за останні 10 років була спрямована на їх трансформацію в ефективні, конкурентоспроможні компанії, інтегровані в європейську та глобальну транспортні системи. Ключовими напрямками були корпоратизація, залучення приватних інвестицій, модернізація інфраструктури та підвищення якості послуг.

Таблиця 2.6.

Стислий аналіз державних програм та стратегій щодо Укрзалізниці і АМПУ за 2015-2024 рр.

Рік	Програма/Стратегія	Основні цілі	Основні результати
2015	Стратегія розвитку Укрзалізниці до 2020 року	Підвищення ефективності, оновлення інфраструктури, впровадження нових технологій	Залучення інвестицій, впровадження е-квитків, оновлення рухомого складу
2016	Державна програма розвитку морських портів України до 2025 року	Розширення пропускної здатності, модернізація інфраструктури, збільшення вантажопотоку	Розширення портових потужностей, залучення іноземних інвестицій
2018	Програма модернізації Укрзалізниці	Оновлення рухомого складу, підвищення якості обслуговування пасажирів, підвищення енергоефективності	Закупівля нових вагонів, впровадження енергоефективних технологій
2019	Стратегія інтеграції «Укрзалізниці» з європейською транспортною	Інтеграція з європейською транспортною мережею, підвищення конкурентоспроможності	Співпраця з європейськими партнерами, гармонізація

	системою		нормативної бази
2020	Національна транспортна стратегія до 2030	Оновлення транспортної інфраструктури, підвищення безпеки, екологічної	Початок впровадження smart-grid, розвиток електромобільності

продовження таблиці 2.6

	року	стійкості	
2021	Програма реформування АМПУ	Підвищення ефективності управління, залучення інвестицій, покращення екологічних стандартів	Розподіл портових потужностей, залучення міжнародних партнерів
2022	Стратегія розвитку Укрзалізниці до 2023 року [100]	Подальша модернізація, цифровізація, підвищення якості пасажирських перевезень	Впровадження цифрових технологій, розвиток інфраструктури
2023	Програма екологічної стійкості морських портів	Підвищення екологічних стандартів, впровадження зеленої енергетики	Початок впровадження зелених технологій, зменшення викидів CO ₂
2024	Проект Стратегії післявоєнного відновлення транспортної інфраструктури (2023 р.)	Відновлення та модернізація інфраструктури після війни, підвищення безпеки, залучення інвестицій	Початок відновлювальних робіт, залучення міжнародної допомоги

Щодо оцінки узгодженості з національними пріоритетами розвитку України і в контексті євроінтеграції, то за останні п'ять років державні програми та стратегії щодо Укрзалізниці та АМПУ стали більш узгодженими з національними пріоритетами розвитку України, особливо в контексті євроінтеграції. Основними національними пріоритетами залишаються інтеграція з європейською транспортною системою, модернізація інфраструктури, підвищення ефективності та прозорості управління, а також екологічна стійкість.

Починаючи з 2018 року, зусилля були спрямовані на модернізацію рухомого складу Укрзалізниці, впровадження нових технологій та підвищення якості обслуговування пасажирів. Важливим кроком у цьому напрямку стала закупівля нових вагонів та впровадження енергоефективних технологій. Програма модернізації також включала впровадження систем автоматизованого управління вантажними перевезеннями, що значно

підвищило ефективність роботи залізниці.

З 2019 року особливий акцент було зроблено на інтеграцію Укрзалізниці з європейською транспортною системою. Ця стратегія передбачала гармонізацію нормативної бази, співпрацю з європейськими партнерами та підвищення конкурентоспроможності української залізниці на міжнародному ринку. Важливим досягненням стало підписання угод про співпрацю з провідними європейськими залізничними компаніями, що сприяло обміну досвідом та впровадженню передових технологій.

Національна транспортна стратегія до 2030 року, прийнята у 2020 році, заклала основи для створення інноваційної транспортної інфраструктури. Ця стратегія включала розвиток електромобільності, впровадження smart-grid технологій, підвищення безпеки та екологічної стійкості. Впровадження цих заходів дозволило Україні наблизитися до європейських стандартів та вимог.

У 2021 році було розроблено Програму реформування АМПУ, яка мала на меті підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та покращення екологічних стандартів. Ця програма сприяла розподілу портових потужностей та залученню міжнародних партнерів для спільного розвитку портової інфраструктури.

Аналіз стратегій розвитку Укрзалізниці та АМПУ за останні 5 років (2019-2024) та плани на 2024-2028 рр. показує їх зростаючу узгодженість з національними пріоритетами розвитку України, особливо в контексті євроінтеграції. Ключові аспекти цієї узгодженості включають:

- 1) інтеграцію в європейську транспортну мережу, зокрема:
 - гармонізація технічних стандартів та регуляторної бази з нормами ЄС;
 - розвиток міжнародних транспортних коридорів, зокрема в рамках китайської ініціативи «Один пояс, один шлях» та транс'європейської транспортної мережі TEN-T;
 - впровадження європейських стандартів безпеки та екологічності на транспорті;
- 2) підвищення конкурентоспроможності та ефективності, зокрема:

- завершення корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ, впровадження сучасних моделей корпоративного управління;
 - розвиток державно-приватного партнерства, зокрема через механізми концесії в портовій галузі;
 - оптимізація бізнес-процесів та впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності операцій;
- 3) модернізацію фізичної інфраструктури:
- оновлення рухомого складу Укрзалізниці, з фокусом на енергоефективність та екологічність;
 - розвиток мультимодальних транспортних вузлів, інтеграція різних видів транспорту;
 - модернізація портової інфраструктури для збільшення пропускної здатності та покращення логістики;
- 4) сталий розвиток та екологізація, зокрема:
- впровадження «зелених» технологій в транспортному секторі;
 - розвиток електрифікованих залізничних ліній;
 - зменшення викидів CO₂ та інших шкідливих речовин у портах;
- 5) підвищення безпеки та стійкості транспортної системи, зокрема:
- впровадження сучасних систем управління безпекою руху;
 - розвиток альтернативних логістичних маршрутів для зменшення залежності від традиційних шляхів, що проходять через територію Росії;
 - посилення кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури.

Ці пріоритети відповідають загальним напрямкам розвитку України, визначеним у ключових стратегічних документах, таких як Угода про асоціацію між Україною та ЄС, Національна економічна стратегія на період до 2030 року, та План відновлення України.

Однак реалізація цих стратегій стикалася з низкою викликів. Для Укрзалізниці основними проблемами були і є значний знос основних фондів, недостатнє фінансування для модернізації, складність реструктуризації

компанії через її масштаби та соціальну значимість. У свою чергу, АМПУ стикалася з проблемами неефективного управління портовими активами, складністю залучення великих інвестицій та геополітичними ризиками.

Попри ці виклики, за останні роки було досягнуто певного прогресу. Укрзалізниця пройшла процес корпоратизації, хоча і з затримками. Було створено наглядову раду, розпочато процес реструктуризації компанії. АМПУ успішно реалізувала перші концесійні проекти в портах Ольвія та Херсон, що стало важливим кроком у залученні приватних інвестицій в портову галузь. Однак повномасштабна військова агресія Росії у лютому 2022 року суттєво вплинула на реалізацію багатьох планів та змусила переглянути пріоритети розвитку транспортної інфраструктури.

Стисло оцінимо результативність 4-х основних впроваджених елементів чинного механізму корпоратизації АТ «Укрзалізниця»:

- 1) Наглядова рада,
- 2) Правління,
- 3) загальні збори акціонерів,
- 4) система внутрішнього аудиту та контролю.

Отже, одним обов'язковим і навіть символічним елементом чинного механізму корпоратизації АТ «Укрзалізниця» є наглядова рада. Аналіз ефективності та результативності роботи наглядової ради АТ «Укрзалізниця» за останні п'ять років, включаючи 2,5 повоєнні роки, виявляє складну картину прогресу та викликів у корпоративному управлінні цієї стратегічно важливої компанії. Наглядова рада, створена у 2018 році як ключовий елемент корпоратизації Укрзалізниці, мала на меті забезпечити професійний нагляд за діяльністю правління, стратегічне планування та захист інтересів акціонера (держави). За цей період наглядова рада пройшла через кілька етапів формування та реформування, що відображало як загальні тенденції в управлінні державними підприємствами, так і специфічні виклики залізничної галузі. У перші роки роботи (2018-2020 рр.) наглядова рада зіткнулася з проблемами встановлення свого авторитету та подолання дуже значного

опору змінам всередині державної корпорації. Показовим є факт, що за цей період змінилося три склади правління «Укрзалізниці»: це, природно, свідчить про нестабільність корпоративного управління та складність впровадження навіть середньострокових стратегій. Однак, починаючи з 2021 року, спостерігається поступове посилення ролі наглядової ради. Зокрема, було розроблено та затверджено нову стратегію розвитку компанії до 2023 року, яка передбачала реструктуризацію боргів (зменшення з 36,2 млрд грн у 2020 р. до 31,5 млрд грн у 2022 р.), оптимізацію операційних витрат (економія близько 5 млрд грн за 2021-2022 роки) та підвищення прозорості закупівель (збільшення частки конкурентних закупівель з 65% у 2020 до 82% у 2022 р.).

Повоєнний період (з лютого 2022 року) став серйозним випробуванням для наглядової ради та всієї системи корпоративного управління «Укрзалізниці». З одного боку, компанія продемонструвала високу стійкість та адаптивність, забезпечивши безперебійну роботу залізниці в умовах війни, евакуацію мільйонів громадян та підтримку критичного експорту. Наглядова рада відіграла важливу роль у координації зусиль з міжнародними партнерами, залученні гуманітарної допомоги та адаптації стратегії компанії до нових реалій. Зокрема, було ініційовано програму відновлення пошкодженої інфраструктури (відновлено понад 40% пошкоджених об'єктів станом на середину 2023 року) та розроблено план диверсифікації логістичних маршрутів (збільшення вантажопотоку через західні кордони на 35% порівняно з довоєнним періодом). Однак, водночас наглядова рада зіткнулася з посиленням політичного та економічного тиску. Уряд та Офіс Президента, враховуючи стратегічну важливість Укрзалізниці в умовах війни, почали більш активно втручатися в оперативне управління компанією, що іноді призводило до конфліктів з наглядовою радою. Наприклад, рішення про призначення нового голови правління в 2022 році було прийнято з мінімальним залученням наглядової ради, що викликало критику з боку міжнародних партнерів та експертів.

Оцінюючи ефективність наглядової ради, варто відзначити певний

прогрес у ключових показниках діяльності Укрзалізниці. Фінансові результати компанії покращилися: чистий збиток зменшився з 11,9 млрд грн у 2020 до 3,8 млрд грн у 2022 році, незважаючи на воєнні дії. Індекс прозорості зріс з 46% у 2019 до 76% у 2023 році за оцінками «Transparency International Ukraine». Однак, наглядова рада все ще стикається з серйозними викликами. Тиск з боку різних груп впливу залишається значним. Бізнес-групи, зокрема пов'язані з металургійною та аграрною галузями, продовжують лобіювати свої інтереси щодо тарифної політики та розподілу вагонів. Це іноді призводить до компромісних рішень, які не повністю відповідають довгостроковим інтересам компанії. Крім того, наглядова рада не змогла повністю вирішити проблему корупції на нижчих рівнях управління: за даними внутрішніх аудитів, втрати від корупційних схем у 2022 році оцінювалися в 1,2-1,5 млрд грн. Загалом, хоча наглядова рада АТ «Укрзалізниця» досягла певного прогресу в покращенні корпоративного управління та фінансових показників компанії, її ефективність все ще обмежена зовнішнім тиском та внутрішніми викликами, що потребує подальшого посилення її незалежності та повноважень.

Правління – це головний виконавчий орган на АТ «Укрзалізниця», який відповідає за оперативне управління компанією. За останні 6 років його діяльність характеризувалася нестабільністю: змінилося 5 голів правління, що негативно вплинуло на послідовність управлінських рішень. Проте, з 2020 року спостерігається поступове покращення ефективності: було розроблено та частково реалізовано програму оптимізації витрат (економія близько 3,5 млрд грн за 2020-2022 роки), започатковано проекти з діджиталізації (впровадження електронного документообігу, автоматизація процесів планування перевезень). У воєнний період правління продемонструвало адаптивність, забезпечивши роботу залізниці в екстремальних умовах. Зокрема, було реорганізовано логістичні маршрути (збільшення вантажопотоку через західні кордони на майже 40%), було забезпечено евакуацію понад 4 млн громадян, було налагоджено співпрацю з міжнародними партнерами для отримання

технічної допомоги (залучено понад 200 млн євро на відновлення інфраструктури) та ін. Однак чимало питань викликає фінансова ефективність і нестабільність роботи «Укрзалізниці» через її збитковість [104]: «вихід із ситуації «Укрзалізня» бачить у зближенні вартості перевезення вантажів різних тарифних класів» [104].

Загальні збори акціонерів, представлені Кабінетом Міністрів України як єдиним акціонером, відіграють важливу роль у затвердженні стратегічних рішень та фінансової звітності. За останні шість років ефективність цього органу була неоднозначною:

- з одного боку, було прийнято ряд важливих рішень, зокрема про реструктуризацію боргів компанії (зменшення заборгованості з 41 млрд грн у 2018 р. до 31,5 млрд грн у 2022 р.), затверджено нову редакцію статуту, що посилила роль корпоративного врядування;

- з іншого боку, процес прийняття рішень часто був повільним та бюрократичним, що ускладнювало реагування на ринкові виклики.

У воєнний період роль загальних зборів акціонерів посилилася: було прийнято рішення про тимчасове звільнення Укрзалізниці від сплати дивідендів (економія близько 1,5 млрд грн на рік), схвалено програму відновлення пошкодженої інфраструктури на суму понад 50 млрд грн.

Система внутрішнього аудиту і контролю, яка включає комітет з аудиту наглядової ради та департамент внутрішнього аудиту, за останні 6 років пройшла значну трансформацію. Було впроваджено міжнародні стандарти аудиту, посилено незалежність аудиторів. Це дозволило виявити та усунути ряд неефективних практик, зокрема в сфері закупівель (економія близько 2 млрд грн за 2019-2021 роки). Однак, ефективність системи все ще обмежена через недостатню прозорість окремих бізнес-процесів та опір змінам на середньому рівні управління. У воєнний період роль внутрішнього аудиту зросла: було проведено оцінку ризиків в умовах війни, розроблено рекомендації щодо забезпечення безперервності бізнесу. Зокрема, за результатами аудитів було оптимізовано логістичні процеси (скорочення часу

простою вагонів на 15%), посилено контроль за використанням паливно-мастильних матеріалів (економія близько 500 млн грн за 2022 рік). Загалом, ці елементи корпоратизації демонструють поступовий прогрес, особливо в умовах воєнного часу, але все ще потребують покращення для повнішої реалізації потенціалу корпоративної моделі управління «Укрзалізницею» навіть в її нинішньому задумі і вигляді.

У цілому, за останні 2,5 повоєнні роки, всі ці елементи продемонстрували ефективність у забезпеченні відновлення та стабільного функціонування Укрзалізниці, що свідчить про важливість інтеграції цих елементів у процес корпоратизації великих державних підприємств.

Висновки до другого розділу

1. Корпоратизація транспортної інфраструктури в Україні є складним та багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та активної підтримки з боку держави. Корпоратизація транспортної інфраструктури в Україні пройшла довгий шлях від початкових реформ 1990-х років до створення сучасних корпоративних структур. Цей процес відображає загальну тенденцію переходу від централізованого державного управління до більш ринково-орієнтованих моделей. Хоча досягнуто значного прогресу, особливо в залізничній та портовій галузях, процес корпоратизації продовжується, стикаючись з новими викликами та можливостями в контексті європейської інтеграції України та глобальних технологічних змін у транспортній сфері. Важливо також забезпечити прозорість та підзвітність процесів управління, що сприятиме підвищенню довіри з боку громадськості та міжнародних партнерів.

2. Законодавча база корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні пройшла значну еволюцію за останні 30 років. Від загальних принципів приватизації вона перейшла до специфічних галузевих механізмів, що враховують особливості транспортного сектору. Процес корпоратизації

призвів до суттєвих змін у суб'єктно-об'єктних відносинах управління, посиливши роль корпоративних структур та незалежних наглядових рад. Незважаючи на значний прогрес, законодавча база все ще потребує вдосконалення для повної відповідності міжнародним стандартам та зобов'язанням України перед ЄС. Ключовими викликами залишаються балансування інтересів держави, бізнесу та суспільства, а також подолання політичного супротиву змінам з боку зацікавлених груп.

3. Під час корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні відбулася суттєва зміна суб'єктів і об'єктів публічного урядування. Суб'єкти публічного урядування, такі як Уряд України (особливо по відношенню до АТ «Укрзалізниця» з 2021 р.), Міністерство інфраструктури та Фонд державного майна, взяли на себе роль основних координаторів та регуляторів процесу корпоратизації. Вони забезпечують розробку та впровадження нормативно-правової бази, а також моніторинг і контроль за виконанням реформ. Об'єкти публічного урядування, зокрема державні підприємства транспортної галузі, зазнали значних змін у структурі управління та функціонуванні. Наприклад, створення акціонерного товариства «Укрзалізниця» дозволило перейти до більш прозорої та ефективної моделі управління, що включає впровадження сучасних технологій та інновацій. Подібні зміни відбулися і в інших корпоратизованих підприємствах, таких як АМПУ та ДП «Антонов».

4. Попри наочний прогрес, сьогодні, у 2024 р., процес корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні стикається з низкою викликів:

- збалансування інтересів держави та бізнесу при збереженні стратегічного контролю над ключовими активами;

- для АТ «Укрзалізниця» та АМПУ критичними питаннями є підвищення прозорості своєї діяльності, вдосконалення механізмів корпоративного управління та створення умов для чесної конкуренції. Без вирішення цих питань повна відповідність міжнародним стандартам залишається недосяжною;

- успішна імплементація міжнародних стандартів та виконання

зобов'язань України вимагає комплексного підходу, який включає не лише законодавчі зміни, але й трансформацію практик управління, підвищення компетенцій керівництва та працівників, а також зміну корпоративної культури в державних підприємствах транспортної галузі;

- залучення приватних інвестицій при збереженні соціальної функції транспортної інфраструктури;

- адаптація до міжнародних стандартів корпоративного управління в умовах специфічного українського законодавства;

- подолання опору змінам з боку частини працівників та профспілок;

- необхідність дуже значних інвестицій у модернізацію інфраструктури при обмежених фінансових ресурсах.

5. Оцінка суспільної цінності залізничних корпорацій включає кілька підходів, що еволюціонували протягом останніх 150 років. Традиційно економічні моделі використовували вартісні підходи, зосереджуючись на прямих фінансових показниках, таких як прибуток, витрати та економічна віддача від інвестицій. Проте такі підходи часто ігнорували соціальні та екологічні аспекти діяльності залізниць. Сучасні підходи до оцінки суспільної цінності враховують ширший спектр показників, включаючи соціальні, економічні та екологічні аспекти. Сучасне розуміння суспільної цінності залізничних корпорацій вимагає комплексного, міждисциплінарного підходу, який виходить за рамки традиційних економічних показників. Воно повинно враховувати довгострокові соціальні, екологічні та інноваційні ефекти, а також потенціал для стимулювання системних змін у економіці та суспільстві. Щодо різниці між управлінням суспільною цінністю на приватних і державних залізницях, то відзначається, що передусім, це (а) різні пріоритети та підходи до формування суспільної цінності на залізниці і (б) прискорюється еволюція підходів до суспільної цінності, яка свідчить про зменшення суттєвих відмінностей між управлінням на державних і приватних залізницях.

6. Інституційна структура управління процесом корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ за останні 10 років характеризувалася низкою

системних проблем: (а) відсутність чіткого розподілу повноважень між різними органами влади призводила до дублювання функцій та розмивання відповідальності; (б) часті зміни в політичному керівництві країни та галузевих міністерств негативно впливали на послідовність реформ; (в) сильний вплив олігархічних груп та корпоративних інтересів часто призводив до прийняття рішень, які не відповідали довгостроковим інтересам галузі та держави в цілому. Наприклад, призначення керівництва Укрзалізниці та АМПУ часто відбувалося за політичними квотами, а не на основі професійних якостей. З іншого боку, були й позитивні зрушення. Створення наглядових рад в Укрзалізниці та АМПУ з залученням незалежних директорів стало важливим кроком до підвищення прозорості управління.

7. Національні пріоритети розвитку України в контексті корпоратизації державної транспортної інфраструктури спрямовані на забезпечення сталого розвитку, інтеграцію з європейськими транспортними системами та підвищення конкурентоспроможності. За останні 5 років, державні програми та стратегії, спрямовані на Укрзалізницю та АМПУ, стали більш узгодженими з цими пріоритетами. Зокрема, інтеграція з європейською транспортною системою стала одним з головних напрямків розвитку. Впровадження гармонізованих нормативних баз та співпраця з європейськими партнерами сприяли підвищенню конкурентоспроможності української залізниці на міжнародному ринку.

8. Інтеграція з європейською транспортною системою є ключовим елементом стратегій розвитку Укрзалізниці та АМПУ. Програми, прийняті у 2019 році, передбачали гармонізацію нормативної бази та співпрацю з європейськими партнерами. Наприклад, підписання угод про співпрацю з провідними європейськими залізничними компаніями сприяло обміну досвідом та впровадженню передових технологій. Це дозволило Україні наблизитися до європейських стандартів та вимог, що є важливим кроком у процесі євроінтеграції.

9. До обов'язкових організаційно-структурних елементів

корпоратизації «Укрзалізниці» входять такі компоненти: наглядова рада, виконавчий комітет, аудиторська служба та система внутрішнього контролю. Кожен з цих елементів має свою ключову роль у забезпеченні ефективного управління та прозорості діяльності компанії. З моменту свого формування у 2018 р. і дотепер наглядова рада АТ «Укрзалізниця» зазнала значних змін у своїй ролі та функціонуванні. Під час повоєнних двох з половиною років, роль наглядової ради стала ще більш важливою. В умовах післявоєнної відбудови інфраструктури, наглядова рада зіткнулася з великим тиском з боку уряду щодо прискорення процесів відновлення та модернізації. Згідно з даними за 2022-2023 роки, Уряд України здійснював певний політичний тиск на наглядову раду з метою прискорення прийняття рішень та залучення інвестицій для відновлення залізничної інфраструктури. Бізнесові групи також активізували свій вплив, намагаючись отримати вигідні контракти та сприяти лобіюванню своїх інтересів. Однак наглядова рада «Укрзалізниці» продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов і викликів. За останні повоєнні 2,5 роки було впроваджено кілька ініціатив, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності управління, зокрема створення цифрових платформ для моніторингу та управління інфраструктурними проектами. У порівнянні з періодом до війни, рада стала більш активною у співпраці з міжнародними організаціями для залучення іноземних інвестицій та технічної допомоги. Проте, незалежність наглядової ради залишається під загрозою через постійний політичний тиск, що вимагає подальших реформ для забезпечення її ефективності та результативності.

РОЗДІЛ 3. ОНОВЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ КОРПОРАТИЗАЦІЇ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

3.1. Обґрунтування перспективної системи динамічного ціннісного оцінювання основи штучного інтелекту на державних корпораціях транспортної галузі

Вище у параграфі №1.3 були окреслені напрями реалізації потенціалу для вдосконалення існуючого механізму публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств, а саме у таких аспектах:

- 1) гармонізація з міжнародними стандартами та практиками;
- 2) гармонійність може бути покращена шляхом посилення координації між елементами, впровадження більш чітких механізмів моніторингу та оцінки
- 3) нейтралізація ризику формального підходу, бо деякі елементи механізму (наприклад, антикорупційні заходи чи вимоги до корпоративної культури) можуть впроваджуватися формально, без реального впливу на практику;
- 4) ціннісна складова є головним полем для удосконалення і цього механізму, і взагалі державного підходу до управління державним майном,

Ідеальна модель механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури, яка була б основана на концепції менеджменту публічних цінностей та теорії колаборативного врядування, повинна змінити сутність регулювання від простого забезпечення ефективності до створення суспільної цінності через активне залучення всіх зацікавлених сторін. У цій моделі ключовим елементом має стати інтеграція ціннісного управління, підкріпленого використанням сучасних цифрових технологій.

Оновлений склад такого механізму буде включати:

- 1) Платформу колаборативного врядування, що забезпечує реальну участь громадськості, бізнесу та експертів у формуванні стратегій розвитку;
- 2) Систему динамічного ціннісного оцінювання, яка дозволяє постійно співвідносити результати діяльності підприємств з суспільними очікуваннями;
- 3) Адаптивну регуляторну базу, що швидко реагує на зміни технологічного та соціального середовища;
- 4) Інтегровану систему управління ризиками на основі блокчейн-обліку і штучного інтелекту, що враховує як фінансові, так і зростаючі соціальні аспекти діяльності великих державних підприємств транспортної галузі України.

Впровадження такої моделі дозволило б подолати існуючі проблеми, такі як низька економічна ефективність «Укрзалізниці» (збитки якої у 2020 році склали 11,9 млрд грн) або повільна модернізація аеропортів (до повномасштабного вторгнення Україну у лютому 2022 р. лише 7 з 20 державних аеропортів відповідали міжнародним стандартам), шляхом створення механізмів, що забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та стратегічними інтересами держави.

Зрозуміло, що корпоратизація великих державних підприємств, таких як АТ «Укрзалізниця» та Адміністрація морських портів України (АМПУ), є ключовим елементом реформування державного сектору в Україні. Цей процес спрямований на підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та зменшення корупційних ризиків. Корпоратизація передбачає перетворення державних підприємств на акціонерні товариства, що дозволяє їм функціонувати за принципами приватного бізнесу, з дотриманням стандартів прозорості та підзвітності. Водночас, впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту може суттєво підвищити ефективність цього процесу. Використання AI для аналізу великих обсягів даних і прогнозування економічних результатів створює нові можливості для прийняття (далі – перевірки неупередженості без конфліктів

інтересу, підтвердження, швидкого відстеження їх виконання) обґрунтованих управлінських рішень не тільки для менеджерів корпоративного управління, а й зацікавлених осіб публічного управління – урядовців кредиторів, громадських експертів. Разом це формує більш широкий контекст і виклик до управління [132], який державні корпорації (їх високопоставлені менеджери) не воліють артикулювати публічно, ризикуючи втратити свою повноту влади над операційними процесами і відносну неопублічність в діях.

Розглянемо зовнішній контекст для цієї публічно-управлінської інновації. В останні два роки світовий тренд цифровізації та впровадження AI-технологій захопив і транспортну галузь: він створює сприятливий фон для реалізації відповідного нового проекту, який може бути ініційований як державою, так і українською громадськістю і політично підтриманий Президентом України і/або Уряду України. За даними Міжнародного транспортного форуму, до 2025 року у світі очікується зростання інвестицій у цифрові технології в транспортному секторі на 30% щорічно, досягнувши \$375 млрд. Дослідження McKinsey Global Institute показує, що впровадження цифрових рішень на основі штучного інтелекту (*далі – AI, англ. artificial intelligence*) має великі шанси, щоб підвищити продуктивність транспортних компаній на 15-20% і зменшити операційні витрати на 10-15%. В Україні, за даними Державної служби статистики, транспортна галузь формує близько 6,7% ВВП країни, але її ефективність значно нижча за середньоєвропейські показники. Зокрема, енергоефективність залізничного транспорту України на 30% нижча за середній показник ЄС, а рівень цифровізації бізнес-процесів складає лише 25% від рівня провідних європейських залізничних операторів. Передумовою для реалізації проекту є також зростаючий попит на комплексні рішення для оцінки ефективності державних підприємств. Згідно з дослідженням Світового банку, впровадження систем динамічного оцінювання на основі AI в державному секторі може призвести до економії бюджетних коштів у розмірі 3-5% ВВП для країн, що розвиваються. В Україні, за оцінками Міністерства цифрової трансформації, потенціал економії від

цифровізації державного сектору становить до 50 млрд гривень щорічно. Важливим фактором є також зростаюча увага до екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств: згідно з даними PwC, 78% інвесторів враховують ESG-фактори при прийнятті інвестиційних рішень. Це підкреслює необхідність створення систем оцінювання, які враховують не лише фінансові показники, але й більш широкий спектр факторів впливу.

Запровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, може суттєво підвищити ефективність управління та прозорість діяльності державних підприємств. Дослідження McKinsey показують [126], що впровадження (звичайно, вибірково і в окремі бізнес-процеси з високими ризиками дисфункцій через людський фактор) конкретних рішень на основі штучного інтелекту може збільшити продуктивність компаній на 20-25%, а використання блокчейн-технологій для управління даними забезпечує зниження адміністративних витрат на 30-40%. В умовах постійного зростання глобальної конкуренції, передові технологічні рішення стають необхідними для забезпечення сталого розвитку. Наприклад, Німеччина інвестує близько 2,5 мільярда євро в цифровізацію своєї залізничної інфраструктури до 2025 року [151], а Китай планує інвестувати понад 300 мільярдів доларів у модернізацію своєї транспортної системи до 2030 року [193].

Зовнішні інвестори та міжнародні донори також зацікавлені у фінансуванні проектів, що сприяють підвищенню прозорості та ефективності управління державними підприємствами. У 2020 році Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) виділив 450 мільйонів євро на підтримку реформ та інфраструктурних проектів в Україні. Грантове фінансування від ЄС та інших міжнародних організацій дозволяє знизити фінансове навантаження на державний бюджет та забезпечити стабільність фінансування проекту. Таким чином, впровадження цифрового інноваційного проекту “Інтегрована система динамічного ціннісного оцінювання для АТ «Укрзалізниця»” відповідає глобальним тенденціям та підтримується науковими дослідженнями, що підтверджують ефективність використання

передових технологій для розвитку транспортної інфраструктури.

Наукове обґрунтування проекту «Інтегрована система динамічного ціннісного оцінювання для АТ «Укрзалізниця» базується на ряді емпіричних досліджень, які демонструють потенціал AI-технологій у підвищенні ефективності транспортного сектору. Напр., стаття [110] містить огляд 132 прикладів застосування штучного інтелекту в транспортній галузі: автори виявили, що використання AI-технологій може значно покращити прогнозування трафіку, оптимізацію маршрутів та управління ресурсами. Зокрема, дослідження показало, що методи машинного навчання можуть підвищити точність прогнозування трафіку на 10-15% порівняно з традиційними методами.

Інші наукові дослідження [196] також підтверджують значення комплексного підходу до оцінки діяльності підприємств, включаючи фінансові, соціальні та екологічні показники. Згідно з дослідженням з Гарвардської школи бізнесу [155], компанії, що враховують екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності, демонструють вищі довгострокові фінансові результати. Це свідчить про те, що впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту, яка враховує всі ці аспекти, може підвищити конкурентоспроможність та стійкість АТ «Укрзалізниця». Як бачимо, разом ці дослідження підкреслюють науково обґрунтовану необхідність впровадження комплексних AI-систем оцінювання в державному секторі України, особливо в транспортній галузі. Вони також вказують на потенційні переваги такого впровадження, включаючи підвищення операційної ефективності, зниження витрат та покращення якості послуг.

Як відомо, на сьогоднішній день корпоратизація великих державних підприємств стикається з низкою викликів, включаючи низьку ефективність управління, недостатню прозорість і високий рівень корупційних ризиків. Система динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту може вирішити ці проблеми за рахунок автоматизації збору та аналізу даних,

що дозволить отримувати об'єктивні та актуальні дані про діяльність підприємств. Наприклад, AI може аналізувати операційні та фінансові показники, виявляти аномалії та прогнозувати майбутні тенденції, що дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміну ринкових умов [173]. Застосування таких систем сьогодні може покращити процес прийняття рішень і забезпечити більшу прозорість у діяльності підприємств.

Одними з найбільш критичних і ключових проблем, що стоїть на шляху успішної корпоратизації, є

1) недостатня прозорість і підзвітність управлінських процесів. Це призводить до високих корупційних ризиків, неефективного використання ресурсів та відсутності довіри з боку громадськості та інвесторів;

2) стабільно малоефективне управління і часто збиткове господарювання державними активами. Воно часто обумовлене відсутністю сучасних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності діяльності підприємств. Це стабільно спричиняє збитки та знижує конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Основною «точкою болі» в механізмі державного регулювання корпоратизації великих державних підприємств в Україні є недостатня прозорість і підзвітність, що призводить до корупційних ризиків і неефективного управління державними (корпоратизованими і некорпоратизованими) активами. Ця проблема дуже впливає на загальну ефективність державної корпоратизації та обмежує можливості для залучення інвестицій і розвитку підприємств, зокрема – АТ «Укрзалізниця» і АМПУ. Ця «больова точка» проявляється у наступному:

– брак прозорості та динамічної системи оцінки результатів діяльності корпорацій, що призводить до складнощів у визначенні реальної ефективності управління та створюваної суспільної цінності;

– складність оперативного реагування на зміни в економічному середовищі та коригування стратегії розвитку корпорацій через обмежені можливості аналізу великих обсягів даних;

- складність у визначенні довгострокових наслідків прийнятих управлінських рішень для економіки країни та суспільства в цілому;

- недостатня залученість громадськості та експертного середовища до процесу оцінки діяльності державних корпорацій через обмежений доступ до актуальної інформації;

- ризик прийняття неоптимальних рішень щодо розвитку корпорацій через неповноту інформації та обмежені можливості її аналізу.

Впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту дозволить:

- забезпечити постійний моніторинг ключових показників діяльності корпорацій;

- прогнозувати економічні результати та суспільну користь від різних стратегій розвитку;

- підвищити прозорість управління та посилити відповідальність керівництва перед українським суспільством;

- оптимізувати (за критерієм «час/вартість» і «суспільний результат/вартість отримання») процес прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивних даних;

- створити платформу для більш активного залучення громадськості та експертів до оцінки діяльності державних корпорацій.

Але при цьому будуть гарантовано наявні і численні обмеження: найбільш значущі з них матимуть технологічну і організаційну природу. Передовсім йдеться про: 1) обмеженість даних для навчання штучних інтелектів, 2) специфічність транспортної (залізничної) галузі для неадаптованих цифрових рішень від зовнішніх постачальників, 3) законодавчі обмеження, 4) відносна неготовність технологічної інфраструктури, 5) кадрове забезпечення (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Ключові технологічні і організаційні обмеження і варіанти їх вирішення при налагодженні системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту у діяльність АТ «Укрзалізниця»

Обмеження	Варіанти вирішення для менеджерів Укрзалізниці	Варіанти вирішення для громадських експертів
1) Обмеженість даних для навчання штучних інтелектів	Розробка та впровадження централізованої бази даних.	Проведення незалежних досліджень та опитувань.
	Співпраця з іншими державними установами для обміну даними	Використання відкритих джерел та інтернет-ресурсів
	Залучення зовнішніх консультантів для збору та аналізу даних	Встановлення співпраці з університетами та науковцями
	Впровадження системи моніторингу та збору даних в реальному часі	Проведення громадських ініціатив щодо збору даних
	Використання великих даних та аналітичних онлайн-платформ	Залучення волонтерів для збору та обробки даних
2) Специфічність транспортної (залізничної) галузі для неадаптованих цифрових рішень від зовнішніх постачальників	Розробка галузевих моделей штучного інтелекту з урахуванням специфіки транспорту і залізниці	Організація семінарів та конференцій для обговорення галузевих проблем.
	Впровадження пілотних проектів для тестування нових рішень	Публікація аналітичних звітів та рекомендацій – через експертні і наукові організації для залучення більшої сторонньої експертизи і трансферу знань
	Використання симуляцій та моделей для прогнозування результатів	Розробка методичних рекомендацій для аналізу специфіки галузі
	Залучення зовнішніх експертів для консультування і взаємного (миттєвого) навчання на першому «пілотному» проекті	Проведення публічних обговорень та консультацій.
3) Законодавчі обмеження	Розробка внутрішніх політик та процедур відповідно до законодавства	Аналіз та моніторинг змін в законодавстві
	Залучення юридичних консультантів для забезпечення відповідності	Підготовка правових рекомендацій та висновків
	Проведення навчання персоналу з питань захисту даних	Співпраця з правозахисними організаціями
4) Відносна неготовність технологічної інфраструктури	Використання вже готових цифрових рішень (платформ і додатків) від великих постачальників на основі відкритих API з гарантіями	Проведення аудитів технологічної інфраструктури

	безпеки даних і корпоративного контролю за ними	
--	---	--

продовження таблиці 3.1

	Впровадження хмарних технологій та сервісів	Підготовка рекомендацій щодо модернізації інфраструктури
	Використання open-source рішень для зниження витрат	Розробка проектів для грантового фінансування
5) Кадрове забезпечення	Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Організація тренінгів та курсів зі штучного інтелекту для початківців і експертів
	Співпраця з університетами для залучення молодих спеціалістів	Співпраця з освітніми закладами для підготовки фахівців
	Впровадження системи мотивації та утримання кадрів	Проведення вебінарів та онлайн-курсів
	Підтримка програм стажувань та обміну досвідом	Організація професійних спільнот та форумів

Як це має працювати принципово? Впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту у діяльність АТ «Укрзалізниця» почнеться з інтеграції існуючих фінансових, соціальних та екологічних даних до єдиної блокчейн-платформи. AI-алгоритми будуть аналізувати ці дані в режимі реального часу, враховуючи не лише фінансові показники, такі як прибуток та витрати, але й соціальний вплив, включаючи створення робочих місць та задоволення працівників, а також екологічні фактори, такі як викиди CO₂ та енергоефективність. На основі цього аналізу створюється комплексний індекс оцінки ефективності, який буде регулярно оновлюватися. Система автоматично генерує звіти для керівництва, дозволяючи їм приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації операцій та інвестицій. Крім того, смарт-контракти забезпечують автоматичне виконання угод і зобов'язань, мінімізуючи ризик людських помилок та фальсифікацій. Система також включає механізми моніторингу та валідації даних, забезпечуючи їхню точність і надійність. Завдяки прозорості та підзвітності платформи, інвестори та інші зацікавлені сторони можуть отримувати доступ до даних і оцінок, що підвищує довіру та залучає нові інвестиції. Таким чином, АТ «Укрзалізниця» зможе підвищити свою ефективність, стійкість і конкурентоспроможність, забезпечуючи при цьому відповідність соціальним

та екологічним стандартам.

Для системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту на державних корпораціях транспортної галузі можна виділити наступні ключові публічні цінності (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2

Представлення ключових публічних цінностей для динамічного відстеження як нового елемента механізму публічного регулювання

Ключові публічні цінності для динамічного відстеження як нового елемента механізму публічного регулювання	Опис	Причина вадливості ключової публічної цінності
1) Суспільна корисність	Відображає ступінь задоволення потреб суспільства в транспортних послугах	Це основна мета існування державних транспортних корпорацій
2) Економічна ефективність	Показує оптимальність використання ресурсів для досягнення результатів	Забезпечує раціональне використання державних коштів і ресурсів
3) Соціальна справедливість	Демонструє рівень доступності послуг для різних верств населення	Гарантує, що транспортні послуги слугують усьому суспільству, а не окремим групам
4) Екологічна сталість	Відображає вплив діяльності корпорації на навколишнє середовище.	Критично важливо для довгострокового сталого розвитку країни
5) Безпека та надійність	Показує рівень безпеки перевезень та стабільності роботи транспортної системи.	Безпосередньо впливає на життя та здоров'я громадян
6) Інноваційний розвиток	Демонструє впровадження нових технологій та підходів у роботі корпорації	Забезпечує конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі.
7) Стратегічна стійкість	Відображає здатність корпорації функціонувати в кризових ситуаціях	Важливо для національної безпеки та стабільності країни
8) Прозорість та підзвітність	Показує рівень відкритості інформації та відповідальності перед суспільством	Сприяє довірі суспільства та ефективному управлінню

*Джерело: розробка автора на основі [164].

Ці цінності охоплюють основні аспекти діяльності державних транспортних корпорацій з точки зору публічного інтересу. Вони балансують між економічними, соціальними, екологічними та стратегічними потребами суспільства. Їх відстеження дозволить комплексно оцінювати внесок корпорацій у створення публічної цінності та ефективно коригувати їхню діяльність відповідно до суспільних потреб.

З точки зору публічної цінності, показники (індикатори) системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту у діяльність державних корпорацій транспортної галузі, зокрема – в АТ «Укрзалізниця», пропонуються:

- 1) індекс суспільної довіри, а саме – відсоток громадян, які висловлюють довіру до корпорації (за результатами щорічних соціологічних опитувань);
- 2) коефіцієнт регіональної зв'язаності, а саме – співвідношення кількості прямих транспортних сполучень між регіонами до загальної кількості можливих сполучень;
- 3) індекс доступності послуг, а саме – відсоток населення, що має доступ до послуг корпорації в межах 30 хвилин від місця проживання;
- 4) показник регіонального економічного впливу, а саме – приріст валового регіонального продукту на одиницю інвестицій корпорації в регіоні;
- 5) коефіцієнт екологічної ефективності, а саме – зниження викидів CO₂ на пасажиро-кілометр або тонно-кілометр за рік;
- 6) індекс культурної інтеграції, а саме – кількість міжрегіональних культурних заходів, підтриманих транспортними програмами державної корпорації;
- 7) рівень громадської участі, а саме – кількість громадських обговорень та консультацій щодо проектів розвитку на 100 тис. населення на рік;
- 8) коефіцієнт стратегічної мобільності, а саме – час, необхідний для мобілізації транспортних ресурсів у разі надзвичайних ситуацій;
- 9) індекс інноваційного впливу, а саме – кількість впроваджених

інновацій, які призвели до покращення якості послуг або ефективності роботи, на рік;

10) показник міжнародної інтеграції, а саме – відсоток збільшення обсягу міжнародних перевезень за рік;

11) якість обслуговування (*service quality*), а саме – рівень задоволеності користувачів транспортними послугами, що оцінюється через опитування.

12) прозорість і підзвітність (*transparency & accountability*), а саме – наявність і доступність звітів про діяльність компанії для громадськості.

Групування показників за філософією ESG (*Environmental, Social, Governance*) дозволяє чітко структурувати ключові аспекти діяльності державної корпорації, забезпечуючи інтеграцію екологічної стійкості, соціальної відповідальності та високих стандартів управління. Це сприяє підвищенню ефективності та прозорості роботи корпорації, дозволяючи урядовцям і громадськості легко моніторити та оцінювати її вплив. В результаті, таке групування допомагає приймати обґрунтовані рішення, знижувати ризики та зміцнювати довіру до корпорації (таблиця 3.3). Третій (правий) стовпчик цієї таблиці вказує на ту структурну одиницю в державному підприємстві, яка забезпечує регулярний збір та аналіз даних для кожного індикатора, включаючи опитування користувачів, екологічні заміри та економічні показники.

Однак, слід визнати, що розробка системи збалансованих показників публічної цінності (за умови, що основні 12 показників вже визначені вище), буде, як мінімум, включати: 1) визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника залежно від його важливості у контексті національних пріоритетів, 2) встановлення цільових значень показників та методики їх розрахунку. Наразі в дисертаційній роботі ці дві задачі виконати неможливо, не маючи доступу до внутрішньої конфіденційної інформації на кожному відповідному державному підприємстві, але це має бути зроблено відповідними фахівцями-практиками.

Таблиця 3.3.

Представлення показників ціннісної оцінки з точки зору філософії ESG і джерелами базової інформації для публічного відстеження прогресу за показниками

Елементи ESG	Показник	Власник/носій вихідних даних для введення
1) Environmental (екологічні показники)	Коефіцієнт екологічної ефективності	Департамент екології та сталого розвитку.
	Показник регіонального економічного впливу	Департамент економічного планування та аналізу
	Індекс інноваційного впливу	Відділ інновацій та технологій.
2) Social (Соціальні показники)	Індекс суспільної довіри	Відділ зв'язків з громадськістю
	Індекс доступності послуг	Департамент логістики та планування маршрутів.
	Індекс культурної інтеграції	Відділ зв'язків з громадськістю та громадських ініціатив.
	Рівень громадської участі	Відділ зв'язків з громадськістю та громадських ініціатив.
	Коефіцієнт регіональної зв'язаності	Департамент логістики та планування маршрутів.
3) Governance (Управлінські показники)	Прозорість і підзвітність	Відділ корпоративного управління та звітності
	Якість обслуговування	Відділ контролю якості та обслуговування клієнтів.
	Показник міжнародної інтеграції	Департамент міжнародних відносин та співпраці

Інтеграція ціннісної орієнтації в існуючий механізм регулювання має відбуватися на всіх рівнях: від законодавчого до операційного. Це передбачає внесення змін до нормативно-правової бази, коригування стратегій розвитку підприємств, модифікацію систем управління та звітності. Ключовим аспектом є трансформація підходу до оцінки ефективності діяльності корпорацій з суто фінансового на комплексний, що враховує створення публічної цінності (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4.

Представлення інструментів реалізації змін при запровадженні
ціннісної оцінки з точки зору філософії ESG

Види змін	Пояснення змін	Інструменти для реалізації цих дій	Наразі існуюча задача або проблема, які вирішуються новим пропонуванним способом
Законодавчі зміни	Внесення поправок до законів про управління об'єктами державної власності, включаючи визначення публічної цінності як ключового критерію оцінки діяльності державних корпорацій. Розробка нормативних актів, що регламентують процедури оцінки публічної цінності.	<ul style="list-style-type: none"> – Внесення змін до законів та нормативних актів – Створення реєстру державних корпоративних цінностей – Розробка та впровадження стандартів оцінки публічної цінності. 	Недостатня увага до створення публічної цінності в процесі управління державними корпораціями.
Інституційні зміни	Створення міжвідомчої комісії з оцінки публічної цінності державних корпорацій. Формування експертних груп для розробки методології оцінки за кожним напрямком публічної цінності.	<ul style="list-style-type: none"> – Створення міжвідомчої комісії – Формування експертних груп – Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості оцінки та звітності. 	Відсутність координації та узгоджених підходів до оцінки публічної цінності між різними відомствами.
Стратегічне планування	Перегляд стратегій розвитку АТ "Укрзалізниця" та АМПУ з урахуванням ціннісної орієнтації. Розробка ключових показників ефективності (КРІ) для кожної з визначених публічних цінностей.	<ul style="list-style-type: none"> – Оновлення каскаду існуючих збалансованих систем показників як для ДП, так і для їх підрозділів – Використання КРІ на основі машинного навчання для прогнозування ефективності. 	Відсутність інтеграції ціннісної орієнтації в стратегічні плани та КРІ державних корпорацій.
Операційні зміни	Впровадження системи збору та аналізу даних для оцінки публічної цінності. Інтеграція оцінки публічної цінності в систему	<ul style="list-style-type: none"> – Використання системи управління даними – Впровадження програмних рішень для аналізу даних 	Відсутність систематичного підходу до оцінки та моніторингу публічної цінності в операційній діяльності.

	прийняття управлінських рішень.	(BI інструменти, такі як Power BI або	
--	---------------------------------	---------------------------------------	--

продовження таблиці 3.4

		Tableau) – Залучення українських аналітичних центрів для оцінки ефективності.	
Кадрова політика	Навчання персоналу принципам ціннісно-орієнтованого управління. Впровадження системи мотивації, пов'язаної з досягненням цілей у створенні публічної цінності.	– Проведення тренінгів та навчальних програм для персоналу – Впровадження системи мотивації на основі досягнення KPI – Використання HRM-систем для моніторингу та оцінки персоналу – Впровадження гейміфікації для підвищення залученості персоналу.	Недостатній рівень знань і мотивації персоналу щодо ціннісно-орієнтованого управління.

Для оптимальної роботи з цими інструментами (таблиця 3.4) необхідно створити комплексну систему інтеграції ціннісної оцінки роботи державних корпорацій відповідно до філософії ESG. Перш за все, необхідно внести зміни до законодавства, визначивши публічну цінність як ключовий критерій оцінки діяльності корпорацій, та розробити стандарти її оцінки. На інституційному рівні слід створити міжвідомчу комісію та експертні групи, які координуватимуть розробку методологій та використовуватимуть блокчейн-технології для забезпечення прозорості. Впровадження збалансованої системи показників та ключових показників ефективності (KPI), заснованих на машинному навчанні, забезпечить інтеграцію ціннісної орієнтації у стратегічне планування. Операційні зміни включають використання систем управління даними та аналітичних центрів для постійного моніторингу і аналізу даних, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Кадрова політика повинна включати тренінги, системи мотивації, гейміфікацію та HRM-системи для підвищення залученості та компетентності персоналу. Застосування цих інструментів забезпечить комплексний підхід до оцінки діяльності корпорацій, що враховує екологічну стійкість, соціальну відповідальність та високі стандарти управління, сприяючи таким чином стійкому розвитку та підвищенню довіри громадськості.

Як суспільству, громадськості бути постійно «присутнім» в оцінці роботи ДП і їх ціннісної оцінки діяльності? Ключовим елементом цієї системи має стати централізована платформа даних, яка агрегує інформацію з усіх джерел, включаючи фінансові показники, екологічні метрики, соціальні індикатори та параметри корпоративного управління (див. табл. 3.3.). Ця платформа повинна бути підключена до аналітичних моделей, які використовують методи машинного навчання для динамічної оцінки ESG-показників та їх впливу на створення публічної цінності. Важливо забезпечити інтеграцію цієї системи з процесами стратегічного планування та операційного управління, щоб рішення на всіх рівнях приймалися з урахуванням ESG-факторів. Система ризик-менеджменту має бути адаптована для врахування довгострокових ризиків та можливостей, пов'язаних з ESG-асpekтами діяльності корпорацій. Критичним фактором успіху є впровадження культури відповідальності та прозорості, що передбачає регулярну публічну звітність про ESG-показники та їх вплив на створення цінності для всіх стейкхолдерів. Нарешті, необхідно забезпечити постійний діалог з громадськістю, експертами та регуляторними органами для адаптації системи оцінки до змінюваних суспільних очікувань та глобальних трендів у сфері сталого розвитку.

Далі визначимо оптимальні способи запровадження – «точки входу» – вищенаведеної пропозиції (ціннісної оцінки) у, по-перше, корпоративне управління і, по-друге, у механізм публічного регулювання корпоратизацією ДП.

Наразі, у 2024-2025 рр. в Україні існують тільки два реальні способи

запровадження нових, інноваційних проектів в існуючий механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств в Україні зараз, і, відповідно - способи оновлення цього механізму:

спосіб №1 – це пілотні проекти та поетапне впровадження на ключових підприємствах. Це буде охоплювати:

1.1) пілотні проекти на ключових транспортних підприємствах, напр., на АТ «Укразалізниця» чми АМПУ. Зокрема це а) вибір кількох великих державних підприємств транспортної галузі («Укразалізниця», АМПУ та ін.), для проведення пілотних проектів; б) проведення аналізу існуючих процесів та даних, створення AI-моделей для оцінки ціннісних індикаторів (доступність транспорту, екологічна стійкість, соціальна інклюзивність).

1.2) Інтеграція блокчейн-технологій. Зокрема, це впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та підзвітності управлінських рішень; використання смарт-контрактів для автоматизації виконання рішень та моніторингу їх впливу на ціннісні індикатори.

1.3) Навчання та залучення стейкхолдерів. Зокрема, це проведення навчальних програм для працівників та керівництва підприємств, інформування громадськості про нову систему; залучення громадськості та стейкхолдерів до процесу прийняття рішень через онлайн-платформи та консультаційні ради;

спосіб №2 – це інтеграція з національними стратегіями розвитку. Це буде охоплювати:

2.1) оцінка внеску в досягнення цілей сталого розвитку (визначення ключових національних пріоритетів та цілей сталого розвитку, які мають бути враховані у процесі оцінювання; інтеграція цих цілей у AI-моделі для забезпечення відповідності управлінських рішень державної політики);

2.2) створення єдиної платформи управління. Це буде охоплювати розробку та впровадження єдиної цифрової платформи, що об'єднує штучний інтелект та блокчейн для оцінювання ціннісних індикаторів; забезпечення інтеграції платформи з існуючими інформаційними системами ДП;

2.3) прозорість та підзвітність. Це буде охоплювати регулярну публікацію звітів про результати впровадження системи та досягнення цілей сталого розвитку; використання публічних аналітичних «порядків денних» (дашбордів) для візуалізації ціннісних показників у реальному часі.

На основі доступних даних про великі ДП транспортної галузі в Україні, можна виокремити такі обов'язкові бізнес-процеси і процедури, які могли б стати «точками входу» для успішного запровадження ціннісної оцінки роботи з точки зору філософії ESG:

а) Стратегічне планування та звітування. Для опанування цієї «точки входу» потрібно переглянути та оновити стратегічні плани з урахуванням принципів ESG, включивши конкретні цілі та показники, що відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності корпорації; так оновити збалансовану систему показників, щоб вона враховувала ESG-критерії, і далі це дозволить систематично оцінювати ефективність реалізації стратегії з різних перспектив; залучити міжнародних експертів та консалтингові компанії для оцінки існуючих стратегій та надання рекомендацій щодо інтеграції ESG.

б) Бюджетування та фінансовий контроль. Для опанування цієї «точки входу» треба впровадити принципи ESG у процес бюджетування, визначаючи фінансові ресурси для проектів, які сприяють екологічній стійкості, соціальній відповідальності та покращенню управлінських процесів.

в) Управління ризиками та внутрішній аудит. Для опанування цієї «точки входу» треба запровадити системи моніторингу та звітності щодо екологічних та соціальних показників у щоденній операційній діяльності. Це може включати впровадження систем управління даними (Data Management Systems) та використання аналітичних інструментів.

г) Процедури державних і корпоративних закупівель через систему «Prozorro» та ін. Для опанування цієї «точки входу» треба інтегрувати екологічні та соціальні критерії в процес закупівель, зобов'язуючи постачальників відповідати стандартам ESG. Це може включати використання

екологічно чистих матеріалів, соціально відповідальну виробничу практику та інше.

е) Обов'язкове звітування перед міністерствами та Урядом України. Для опанування цієї «точки входу» потрібно цілитися на інтеграцію ціннісної оцінки (ESG) у процес звітування, зокрема – розробити та впровадити стандарти ESG для обов'язкової звітності, що враховують екологічні, соціальні та управлінські показники, бо це забезпечить узгодженість звітності з міжнародними стандартами; організувати тренінги та семінари для відповідальних за звітність працівників, пояснюючи нові вимоги та стандарти; встановити регулярний діалог з представниками міністерств та урядових структур, щоб узгодити нові вимоги та стандарти звітності. Це допоможе знизити можливий опір і забезпечити підтримку на високому рівні.

Процедурні і інсайдерські «точки входу» в існуючу практику корпоративного і публічного управління для адвокації і лобіювання бажаних змін щодо запровадження системи динамічного оцінювання на основі штучного інтелекту:

1) Використання процедури внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит часто має прямий доступ до вищого керівництва. Можна запропонувати включити оцінку ESG-ризиків у стандартні аудиторські процедури, аргументуючи це як спосіб зменшення репутаційних та фінансових ризиків.

2) Залучення профспілок, оскільки вони часто мають значний вплив на державних підприємствах. Можна заручитися їхньою підтримкою, акцентуючи увагу на соціальному аспекті ESG, який включає безпеку праці та розвиток персоналу.

3) Поєднання (у часі і внутрішньо-корпоративних і політичних мотивах) з поточними програмами технологічної модернізації і переозброєння. Багато державних підприємств мають програми модернізації. Можна інтегрувати ESG-критерії в ці програми, особливо в частині енергоефективності та зменшення впливу на довкілля.

3) Співпраця з відділом зовнішньоекономічної діяльності. Цей відділ

зазвичай більш відкритий до міжнародних практик. Можна аргументувати впровадження ESG як спосіб підвищення привабливості підприємства для міжнародних партнерів та інвесторів.

4) Використання процедури стратегічного планування. При розробці довгострокової стратегії можна легко запропонувати включити ESG-цілі як спосіб забезпечення довгострокової стійкості підприємства, і тоді ці зміни будуть майже незворотніми для виконання.

5) Залучення молодих спеціалістів. На багатьох державних підприємствах є програми розвитку молодих спеціалістів. Можна використати їх як агентів змін, оскільки молодь часто більш відкрита до нових підходів.

6) Використання зовнішніх регуляторних вимог. Якщо є нові вимоги від регуляторів (наприклад, щодо екологічної звітності), можна використати це як аргумент для впровадження більш широких ESG-практик.

7) Співпраця з відділом по роботі з громадськістю. Цей відділ зазвичай зацікавлений у покращенні іміджу підприємства. Впровадження ESG можна представити як спосіб покращення репутації компанії.

8) Використання процедури закупівель. Можна запропонувати включити ESG-критерії в процедури оцінки постачальників, аргументуючи це як спосіб зменшення ризиків у ланцюгу поставок.

9) Залучення регіональних керівників з обласної державної адміністрації. На великих підприємствах регіональні керівники часто мають значний неформальний вплив і навіть певну автономію. Можна запропонувати пілотний проект в одному з регіонів, де керівник більш відкритий до інновацій.

Ці дев'ять пропозицій являють собою практичний підхід до впровадження ціннісно-орієнтованих ESG-практик у державних підприємствах транспортної галузі України, враховуючи їх унікальну організаційну структуру та культуру. Вони демонструють розуміння внутрішньої динаміки таких підприємств, пропонуючи використовувати існуючі процедури та ключових внутрішніх стейкхолдерів як точки входу для змін, що може значно підвищити шанси на успіх. Особливо перспективним є

акцент на залученні різноманітних відділів та рівнів організації: від профспілок до молодих спеціалістів, що створює широку базу підтримки для ESG-ініціатив та підвищує ймовірність їх успішної інтеграції в довгострокову стратегію підприємства.

Отже, запровадження принципів ESG та їх миттєва, органічна інтеграція з системою динамічного ціннісного оцінювання основі AI, що є і має бути авторським внеском в оновлений механізм державного регулювання корпоратизації великих державних підприємств в Україні, суттєво трансформує підхід до оцінки та управління їхньою діяльністю.

1) Це призведе до підвищення прозорості та підзвітності, завдяки впровадженню стандартів звітності, що включають екологічні, соціальні та управлінські показники. Стратегічне планування стане більш цілісним та адаптивним, враховуючи довгострокові соціальні та екологічні наслідки діяльності підприємств. Залучення персоналу через навчання, мотиваційні програми та гейміфікацію підвищить рівень їхньої залученості та підтримки змін. Інтеграція цифрових платформ для збору та аналізу даних дозволить оперативно відстежувати ритм/хід досягнення оперативних і стратегічних цілей та приймати обґрунтовані рішення. В результаті, такий підхід сприятиме стійкому розвитку державних корпорацій, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри громадськості.

2) Завдяки автоматизованому збору та аналізу даних, система забезпечить оперативний доступ до актуальної та точної інформації, що дозволить уряду швидше і більш обґрунтовано реагувати на виклики та приймати рішення, орієнтовані на суспільне благо. Впровадження ключових показників ефективності (KPI) для кожної публічної цінності сприятиме більш цілеспрямованому та прозорому управлінню, дозволяючи громадськості та урядовцям легко відслідковувати результати діяльності державних підприємств.

3) Інтеграція AI-технологій у процес стратегічного планування та звітування покращить передбачуваність та адаптивність управлінських

рішень, забезпечуючи їхню відповідність довгостроковим цілям сталого розвитку. Використання аналітичних платформ для моніторингу та візуалізації даних підвищить прозорість управління, зменшуючи ризики корупції та забезпечуючи більш високу підзвітність перед суспільством.

Таким чином, система динамічного ціннісного оцінювання на основі AI сприятиме більш раціональному та відповідальному управлінню галуззю, забезпечуючи більшу суспільну користь та благо в оновленому механізмі публічного регулювання корпоратизації ДП.

3.2. Удосконалений механізм публічного урядування корпоратизації шляхом динамічного балансування інтересів державних і приватних стейкхолдерів відповідних державних підприємств

У контексті обраної теми дисертації слід постійно мати на увазі саме глибокі і ціннісні (вони є глибшими, ніж проста економічна ефективність і приріст балансової вартості залізничного активу) питання і проблеми, які стояли і досі стоять перед усіма процесами корпоратизації будь-яких великих державних підприємств. Сьогодні, у розпад війни і навіть попри формально завершений процес корпоратизації (як, напр., в АТ «Укрзалізниця») згідно «букви закону», і стабільно збиткові результати їх роботи (за останні 2-3 роки), і традиційно невисокий рівень суспільної довіри до найманого менеджменту щ мільйонними зарплатами тощо є досі актуальними. Вважаю, що ключовими обмеженнями та проблемами у процесі корпоратизації великих державних підприємств України, є ті, котрі пов'язані з низькою обізнаністю громадян про суть таких активів і про свою роль в цих процесах. А саме:

1) *Низький рівень обізнаності громадян про значущість державних підприємств.* Суть проблеми у тому, що багато громадян України недостатньо обізнані про значущість і роль великих державних підприємств у національній економіці. Ці процеси є традиційно непублічними і переповнені прихованими конфліктами інтересів. Це призводить до слабкої підтримки процесу

корпоратизації та дуже невеликої (навіть демонстративно низької) залученості українських громадян у процеси володіння знаковими об'єктами національного добробуту і прийняттям рішень щодо них. Відповідно, оптимальним рішенням (або вектором змін і рішень) було б підвищення рівня обізнаності громадян через освітні програми, інформаційні кампанії та залучення медіа. Наприклад, проведення регулярних медіа-кампаній про значення таких підприємств, їхню роль у забезпеченні економічної стабільності та розвиток інфраструктури. Використання платформ соціальних мереж для поширення інформації про результати діяльності підприємств і їхню важливість для економіки країни.

2) *Брак почуття власності та відповідальності за державні активи.*

Суть проблеми у тому, що українські громадяни не завжди відчувають себе власниками державних підприємств, що призводить до байдужості та пасивності у питаннях їхнього управління та розвитку, хоча це суто є ознакою капіталізму, в якому живе Україна, і є далекою від класичного вирівнювання результатів праці з соціалізму. Відсутність почуття власності знижує мотивацію до контролю за діяльністю підприємств та їхнього ефективного використання. Відповідно, оптимальним рішенням (або вектором змін і рішень) був би розвиток механізмів громадянського контролю та залучення до управління державними підприємствами. Наприклад, створення громадських наглядових рад, відкритих до участі представників громадськості, що дозволить громадянам безпосередньо і в цифровому форматі (віддалено) брати участь у процесі контролю та прийняття рішень. Проведення регулярних звітних зустрічей з представниками громадськості та забезпечення прозорості фінансової та операційної діяльності підприємств. І, відповідно, виняткове право Уряду України на делегування йому повноважень щодо стратегічного управління і права – має бути переглянуто у бік більшої прямої демократії.

3) *Невисокий рівень суспільної довіри до процесу корпоратизації.*

Суть проблеми у тому, що недовіра до процесу корпоратизації з боку громадян, яка часто спричинена незадовільними результатами

господарювання щороку, конфліктами інтересів та непрозорими угодами на закупівлю. Нечисленна частина свідомих українських громадян побоюється, що корпоратизація в певний момент часу (після війни) призведе до приватизації та втрати контролю над стратегічно важливими підприємствами. Відповідно, оптимальним рішенням (або вектором змін і рішень) було б забезпечення прозорості та підзвітності процесу корпоратизації через впровадження сучасних технологій, таких як блокчейн для фіксації всіх угод та рішень, і створення незалежних органів контролю. Наприклад, використання блокчейн-технологій для реєстрації всіх фінансових транзакцій та важливих рішень підприємств, що забезпечить їхню неподільність та доступність для перевірки [16]. Створення незалежних аудиторських комісій з представників громадськості, міжнародних організацій та експертів.

4) *Відсутність чіткого розуміння економічної користі від державних підприємств.* Суть проблеми у тому, що багато громадян не усвідомлюють економічної користі, яку приносять державні підприємства, та їхнього впливу на національну економіку, що знижує мотивацію до підтримки процесу корпоратизації. Відповідно, оптимальним рішенням (або вектором змін і рішень) було б проведення економічних досліджень та аналітичних звітів, які демонструють економічну користь від діяльності державних підприємств та їхню роль у забезпеченні національної безпеки та стабільності. Наприклад, підготовка та поширення аналітичних звітів, що показують економічний вплив діяльності підприємств на різні сектори економіки та соціальну сферу. Організація відкритих дискусій та форумів за участю економістів, аналітиків та представників громадськості для обговорення результатів діяльності підприємств та перспектив їхнього розвитку.

Отже, подальше удосконалення корпоратизації великих державних підприємств пов'язується з впровадження у триваючі процеси/практики корпоратизації нового механізму – *механізму динамічного балансування інтересів у процесі корпоратизації «Укрзалізниці»*. Це є наступним логічним кроком, оскільки забезпечить адаптивність та гнучкість управління в умовах

змінюваного економічного та соціального середовища. Цей приклад ціннісно-орієнтованого управління спрямований на оптимізацію взаємодії між державними, комерційними та суспільними інтересами в контексті стратегічного розвитку залізничної галузі України. Базуючись на успішному досвіді європейських країн, зокрема Deutsche Bahn у Німеччині та SNCF у Франції, пропонована система передбачає створення гнучкої структури корпоративного управління з адаптивними механізмами прийняття рішень, якого ще не вистачає в Україні, мабуть, для усіх великих державних підприємств і корпорацій.

Однак слід відзначити, що станом на зараз в Україні, напр., в АТ «Укрзалізниця» вже було запроваджено і діють:

- диференційоване ціноутворення на вантажні і пасажирські перевезення для недержавних замовників, а фактично це для балансування комерційних та соціальних функцій

- перевезення (на особливих умовах фактично державного субсидування) для потреб оборонного сектору і Сил оборони України (техніка і особовий склад;)

- працююча наглядова рада з представництвом різних стейкхолдерів,
- розроблена довгострокова інвестиційна програма з механізмом щорічного перегляду пріоритетів,

- впроваджена система управління ефективністю на основі ключових показників ефективності та ін.

На прикладі державної сінгапурської інвестиційної корпорації і фонду «Temasek Holdings», яка демонструє успішний досвід залучення приватних інвесторів через прозорі механізми управління, можна побачити можливість підвищення інвестиційної привабливості «Укрзалізниці». Використання блокчейн-технологій для прозорості фінансових транзакцій може значно знизити корупційні ризики, що підтверджується прикладом «Deutsche Bahn», яка успішно використовує подібні механізми. Залучення міжнародних інвестицій дозволить збільшити капіталовкладення в інфраструктуру, що

особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення. За даними Світового банку, Україна потребує понад \$100 млрд для відновлення постраждалої від війни інфраструктури, і динамічне балансування інтересів сприятиме ефективному використанню цих коштів. Крім того, інтеграція принципів ESG (екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності) підвищить довіру з боку міжнародних донорів та інвесторів. Впровадження механізмів громадського моніторингу та залучення громадянського суспільства забезпечить більшу підзвітність та прозорість діяльності Укрзалізниці, що вже успішно застосовується у провідних компаніях світу. Таким чином, механізм динамічного балансування інтересів забезпечить стійкий розвиток Укрзалізниці, підвищить її конкурентоспроможність та сприятиме сталому економічному зростанню України [16].

З науково-теоретичної точки зору, обґрунтування ідеї динамічного балансування інтересів для застосування її в оновленому механізмі корпоратизації має такі зв'язки і основи:

1) взаємозв'язок з теорією менеджменту публічних цінностей (автор Марк Мур) і теорією колаборативного врядування і good governance (див. параграф №1.1 вище), оскільки ці теорії передбачають досягнення соціально-економічних цілей через прозорість, підзвітність та залучення громадян до процесу прийняття рішень. У контексті великих державних корпорацій України, «динамічне балансування інтересів» передбачає постійну адаптацію стратегій та операційних рішень для максимізації суспільної цінності. Наприклад, для Укрзалізниці це може означати балансування між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, забезпечуючи доступність транспортних послуг для віддалених регіонів, одночасно підвищуючи якість сервісу на прибуткових маршрутах. Для АМПУ це може виявлятися у гнучкому підході до тарифної політики, який враховує як потреби національної економіки, так і конкурентоспроможність українських портів на міжнародному ринку. Разом це сприятиме підвищенню довіри до управління підприємствами, зменшенню корупційних ризиків та

забезпеченню стійкого розвитку, що є критично важливим у контексті післявоєнного відновлення України.

2) Взаємозв'язок з теорією стейкхолдерів (автор Едвард Фріман) такий, що теорія стейкхолдерів передбачає, що успіх підприємства визначається здатністю враховувати та балансувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Для великих державних підприємств, таких як АТ «Укрзалізниця» і АМПУ, це означає необхідність впровадження механізмів управління, які забезпечують прозорість і залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. У випадку державних корпорацій України, це означає необхідність постійного моніторингу та балансування інтересів держави, працівників, споживачів послуг, місцевих громад та потенційних інвесторів. Наприклад, при розробці стратегії розвитку портової інфраструктури АМПУ має враховувати не лише економічні показники, але й екологічні наслідки для прибережних територій, інтереси місцевих рибалок та туристичної галузі. Для Укрзалізниці це може означати створення механізмів постійного діалогу з профспілками, пасажирськими асоціаціями та бізнес-клієнтами для оперативного реагування на зміни в їхніх потребах та очікуваннях.

3) Вирішення класичної проблеми замкненості найманого корпоративного менеджменту на державних активах. Механізм корпоратизації, побудований на основі концепції «динамічного балансування інтересів», має потенціал для подолання проблеми замкненості топ- і середнього менеджменту великих державних підприємств, тому що:

- впровадження прозорих і підзвітних механізмів управління, зокрема системи публічного моніторингу та звітності, зменшить можливості для зловживань та корупції;

- залучення міжнародних експертів та незалежних директорів до складу наглядових рад підвищить якість управління та сприятиме обміну найкращими практиками. Наприклад, відомі кейси Temasek Holdings та Hydro-Québec показують, що включення незалежних експертів і представників громадськості сприяє кращому врахуванню різних точок зору та підвищенню

ефективності прийняття рішень.

Однак, враховуючи геополітичні ризики, пов'язані з подальшою (після 2024 року) нео-імперіалістською політикою Росії і «путінізмом» у всіх його формах, а також на 99% гарантованими ризиками китайського економічного впливу на Європу і Україну, процес відкритості має бути ретельно збалансований. Це може включати створення багаторівневої системи доступу до інформації, де стратегічно важлива інформація залишається під суворим контролем, тоді як дані про операційну діяльність та показники ефективності стають більш доступними для громадськості. Важливо також розробити механізми захисту від ворожих поглинань, наприклад, через законодавче обмеження частки іноземної участі в стратегічних активах та створення спеціальних комітетів з національної безпеки при наглядових радах цих корпорацій.

Для реалізації цього підходу пропонується оновлений механізм публічного урядування корпоратизацією на основі «динамічного захисту національних інтересів» (далі – ДЗНІ) та динамічного балансування інтересів стейкхолдерів. Його основні інструменти такі:

1) Цифровий паспорт державних активів. Мета – створити повну та надійну базу даних про всі стратегічні активи підприємства. Кожен стратегічний актив підприємства отримує унікальний цифровий паспорт на блокчейні. Цей паспорт містить повну історію активу, його поточний стан та значення для національної безпеки. При впровадженні ДЗРНІ на великому державному підприємстві, першим кроком є створення цифрових паспортів усіх активів. Ці паспорти завантажуються в блокчейн-систему, забезпечуючи незмінність та прозорість інформації. Одночасно запускається алгоритм оцінки національної цінності, який починає аналізувати дані та обчислювати початковий «індекс національної цінності» для кожного активу та підприємства в цілому.

2) Алгоритм оцінки національної цінності на основі штучного інтелекту. Мета – забезпечення постійного моніторингу та оцінки важливості активів для

Держави Україна і особливо - її громадян. ШІ-система постійно моніторить усі операції і постійно аналізує дані з цифрових паспортів, фінансових звітів та зовнішніх джерел, обчислюючи «індекс національної цінності» для кожного активу та підприємства в цілому. Якщо рішення потенційно знижує індекс, воно позначається для додаткового розгляду або блокується, залежно від рівня ризику.

3) Динамічна система прийняття рішень. Мета – технологічно і організаційно забезпечити те, щ всі стратегічні рішення підприємства базуються на актуальних даних та не шкодять національним інтересам. Будь-яке стратегічне рішення (продаж активу, зміна напрямку діяльності) або випуск чергових облігацій (це додаткові фінансові обтяження), або велика закупівля за державні кошти автоматично оцінюється через призму його впливу на новий «індекс національної цінності». Система моделює різні сценарії розвитку та їх вплив на «індекс національної цінності». Плани, які найбільше підвищують цей індекс, отримують пріоритет. Якщо рішення знижує індекс нижче критичного рівня, то воно блокується (або виноситься на повторне обговорення з громадянами і експертами на основі їх особистого цифрового рейтингу в блокчейн-платформі, напр., як рейтинг особистісного капіталу «AURA» у Системі Vitbon українського походження) [84; 18].

4) Механізм громадського контролю. Мета - надійно і технологічно просто залучити громадян України до процесу прийняття рішень та забезпечення прозорості управління державними корпораціями (за визначеним колом питань). Громадяни України отримують спеціальні «токени національного інтересу». Власники токенів можуть голосувати за ключові рішення, але вага їхнього голосу залежить від їхньої експертизи (визначається штучним інтелектом основі освіти, досвіду роботи тощо). Їхні голоси враховуються системою при прийнятті остаточного рішення.

5) Система раннього виявлення загроз. Для цього треба залучати і навчати (тренувати) на власних датасетах штучний інтелект, який аналізує фінансові потоки, корпоративні зв'язки та медіа-простір для виявлення

потенційних спроб ворожого поглинання чи впливу з боку Росії або Китаю. При виявленні загрози система автоматично підвищує рівень захисту відповідних активів.

6) Захищений обмін чутливою інформацією. Мета – забезпечення безпечного та конфіденційного обміну інформацією між різними рівнями управління. Вся критична інформація шифрується за допомогою квантової криптографії. Для обміну даними між різними рівнями управління використовується система «цифрових аватарів», яка дозволяє обговорювати стратегічні питання анонімно, але з верифікацією рівня доступу.

7) Адаптивна система доступу: рівень доступу до інформації динамічно змінюється залежно від поточної ситуації. У моменти підвищеної загрози система автоматично обмежує доступ до критичної інформації.

8) Механізм «національного вето». Мета – забезпечити двосторонній суспільний (державний і громадський) контроль над стратегічними рішеннями підприємства без мовчазного делегуванням цього права посадовцям і українським громадським «експертам» з сумнівним досвідом роботи і невідомою істинною мотивацією. Цей механізм може бути реалізовано через принцип прямої демократії. У систему пропонується вбудувати механізм, який дозволяє державі накладити вето на будь-яке рішення, якщо воно загрожує національній безпеці. Це вето може бути активовано лише за умови підтвердження загрози від декількох незалежних джерел.

9) Система «смарт-санкцій на випередження». Мета – запобігання небажаним і недружнім (ворожим) діям з боку зовнішніх сторін, особливо – Китаю і Росії. При виявленні підозрілої активності (наприклад, спроби отримати контроль над стратегічним активом з боку компанії, пов'язаної з країною-агресором, або спроба маніпулювати умови великого тендеру з боку, пов'язаною з корупційними скандалами в Україні (така інформація вже міститься в непублічних реєстрах НАЗК, НАБУ) і конфліктом інтересів), система автоматично пропонує/запускає процедуру «смарт-санкцій», блокуючи подальші транзакції та ініціюючи розслідування.

10) Алгоритмічний аудит ефективності 24/7. Алгоритми на смарт-контрактах (на основі технології блокчейн) постійно оцінюють ефективність роботи підприємства, порівнюючи ключові показники з міжнародними бенчмарками. Якщо ефективність падає і довго знаходиться нижче встановленого (напр., середнього) рівня, система ініціює процедуру аналізу причин та розробки плану покращення, який може включати зміни в топ-менеджменті і середньому менеджменті і сигналізувати про службові розслідування (рисунок 3.1).

Оновлений механізм публічного управління корпоратизацією великих ДП в Україні базується на таких ключових принципах:

1) динамічне балансування інтересів, тобто постійне узгодження державних, суспільних та комерційних інтересів;

2) адаптивність, тобто більш гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов;

3) прозорість і підзвітність, тобто забезпечення доступу до інформації та регулярна звітність перед українським суспільством не раз на рік, а майже в онлайн-режимі через платформу і аналіз і прогнози на основі штучного інтелекту;

4) інноваційність, тобто стимулювання впровадження нових технологій та управлінських практик;

5) національна безпека, тобто безумовний пріоритет захисту стратегічних інтересів України. І у цьому сенсі надійна національна безпека стає вищим, ніж економічні результати показники, що часто властиво для нинішнього стану великих ДП;

суспільна ефективність, тобто оптимізація використання ресурсів та максимізація суспільної цінності.

Складові динамічного балансування інтересів стейкхолдерів в оновленому механізмі публічного урядування корпоратизацією

→1) цифровий паспорт державних активів	Мета – створити повну та надійну базу даних про всі стратегічні активи підприємства
→2) алгоритм оцінки національної цінності на основі штучного інтелекту	Мета – забезпечення постійного моніторингу та оцінки важливості активів для Держави Україна і особливо - її громадян
→3) Динамічна система прийняття рішень	Мета – технологічно і організаційно забезпечити те, щ всі стратегічні рішення підприємства базуються на актуальних даних та не шкодять національним інтересам
→4) Механізм громадського контролю	Мета - надійно і технологічно просто залучити громадян України до процесу прийняття рішень та забезпечення прозорості управління державними корпораціями (за визначеним колом питань).
→5) Система раннього виявлення загроз	Мета - прогноз і виявлення потенційних спроб ворожого поглинання чи впливу з боку Росії або Китаю
→6) Захищений обмін чутливою інформацією	Мета – забезпечення безпечного та конфіденційного обміну інформацією між різними рівнями управління
→7) Адаптивна система доступу	Мета – забезпечення безпечного та адаптивного доступу до службової інформації, яка динамічно змінюється залежно від поточної ситуації
→8) Механізм «національного вето»	Мета – забезпечити двосторонній суспільний (державний і громадський) контроль над стратегічними рішеннями підприємства без мовчазного делегуванням цього права посадовцям і сумнівним українським громадським «експертам»
→9) Система «смарт-санкцій на випередження»	Мета – запобігання небажаним і недружнім (ворожим) діям з боку зовнішніх сторін, особливо – Китаю і Росії
→10) Алгоритмічний аудит ефективності 24/7	

Рис. 3.1. Складові інструменти динамічного балансування інтересів стейкхолдерів в оновленому механізмі публічного урядування корпоратизацією

Застосовані базові методи та важелі управління включають:

- цифровізація управління, а саме широке використання блокчейну, штучного інтелекту та аналітики великих даних;

– гнучке стратегічне планування, тобто регулярний перегляд та коригування стратегій;

– ризик-орієнтоване управління, тобто технологічно надійний (особливо з виконавчої точки зору) моніторинг та превентивне реагування на загрози;

– мотиваційний менеджмент, тобто прив'язка ключових показників ефективності до індексу національної цінності та вартості суміжних (державних і приватних) активів, з якими співпрацює даний конкретний державний актив – велике державне транспортне підприємство;

– проєктний підхід, тобто впровадження матричної структури для ключових ініціатив.

Застосовані базові інструменти публічного та суспільного управління:

1) цифрова платформа громадського контролю, тобто онлайн-моніторинг ключових показників.

2) система «токенів національного інтересу» та надійний облік їх в інтегрованих приватних і/або державних реєстрах, тобто це як механізм участі громадян у оперативних і стратегічних рішеннях;

3) публічні слухання, тобто це регулярне обговорення важливих рішень з громадськістю;

4) розширені незалежні наглядові ради, тобто включення експертів та представників громадськості;

5) механізм «смайт-вето на випередження», тобто це можливість блокування рішень, що загрожують національним інтересам. Особливу роль тут зіграють Смайт-контракти, які призначені для автоматизації та забезпечення прозорості процесів закупівель та фінансових транзакцій;

6) відкриті інноваційні конкурси, тобто залучення організованих представників громадянського і експертного суспільства (з відповідною підтвердженою репутацією) до обговорення і вирішення оперативних стратегічних завдань (тактичні рішення – поза їх уваги).

Щоб спрямувати існуючий механізм публічного регулювання

корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури (див. таблицю 1.9 у параграфі 1.3 вище) на оновлений механізм публічного управління, необхідно внести ряд ключових змін та доповнень (таблиця 3.5.).

Таблиця 3.5.

**Оновлений* компонентний склад механізму публічного управління
корпоратизацією великих державних підприємств шляхом додавання
динамічного балансування інтересів стейкхолдерів****

Елемент механізму	Головний фактор, який зумовлює наявність цього елемента механізму
1) Законодавча база	Необхідність створення правового підґрунтя для корпоратизації та управління державними підприємствами
2) Державна інституційна структура	Організаційна координація та управління державною власністю з динамічним урахуванням інтересів держави та приватних інвесторів
3) Інструменти фінансового контролю та стратегічного планування	Забезпечення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємств через використання цифрових технологій для прозорості та підзвітності
4) Процес формування наглядових рад	Забезпечення ефективного корпоративного управління та захисту інтересів держави і приватних інвесторів
5) Процедури залучення приватного капіталу	Потреба у додаткових інвестиціях та підвищенні ефективності управління через залучення приватного капіталу без державних гарантій на відкритих майданчиках
6) Вимоги до розвитку корпоративної культури	Формування єдиних цінностей та підходів до управління, що враховують інтереси всіх стейкхолдері
7) Антикорупційні заходи	Забезпечення прозорості та законності діяльності підприємств через цифрові технології і блокчейн (тобто з мінімальними ризиками конфлікту інтересів)
8) Стратегічне планування	Довгостроковий розвиток та узгодження з національними інтересами з урахуванням динамічного балансування інтересів
9) Залучення громадськості та експертів	Врахування інтересів всіх стейкхолдерів та підвищення довіри через цифрові платформи для участі громадськості
10) Вимоги до соціальної відповідальності	Забезпечення соціального захисту працівників та розвитку місцевих громад
11) Механізми взаємодії з стейкхолдерами	Необхідність врахування інтересів всіх зацікавлених сторін через регулярний діалог і консультації і інструменти прямої демократії
12) Інноваційна політика	Потреба у підвищенні конкурентоспроможності та технологічному розвитку через постійне впровадження інновацій
13) Система підготовки кадрів	Підвищення компетенцій у сфері корпоративного управління та сучасних технологій

продовження таблиці 3.5

Методи міжгалузевої координації	Забезпечення синергії між різними видами транспорту та інфраструктури для забезпечення більшої підзвітності і, відповідно, доступності для інвесторів
14) Система екологічного менеджменту	Відповідність міжнародним екологічним стандартам та сталий розвиток
15) Система цифрової трансформації	Необхідність підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки

*Дана таблиця не повторює існуючий суб'єкт впливу і об'єкти управлінського впливу, які були відображені у вихідній таблиці 1.9 у параграфі №1.3: у ній відсутні два відповідні стовпчики.

**У правому стовпчику курсивом позначені зміни у головному факторі, які відбулися через додання управлінської новації «динамічне балансування інтересів державних і приватних стейкхолдерів»

***Джерело: розробка автора.

Головні зміни, які передбачаються у компонентному складі механізму:

1) Найбільш суттєво зміниться об'єкт публічного урядування корпоратизації: він розшириться. А саме:

1.1) Головне, до об'єкту додається сам процес балансування інтересів різних зацікавлених сторін, і це означає, що управління буде спрямоване не лише на традиційні аспекти корпоратизації, але й на забезпечення динамічної рівноваги між державними та приватними інтересами.

1.2) Також потрібно буде включення нових елементів: 1) додаткові процедури моніторингу та аналізу інтересів стейкхолдерів, 2) додаткові процедури оперативного реагування на зміни в балансі інтересів, 3) е-платформа для діалогу та узгодження позицій різних груп зацікавлених сторін.

1.3) У об'єкті відбудеться і зміна фокусу: об'єкт управління зміститься від суто структурних та організаційних аспектів корпоратизації до більш комплексного підходу, що враховує динаміку взаємодії між усіма учасниками процесу.

1.4) У об'єкті відбудеться додавання процесуального виміру: до нього додаються не лише статичний стан балансу інтересів, але й динамічний процес його досягнення та підтримки.

2) Також суттєво зміниться і суб'єкт публічного урядування корпоратизації: він розшириться. А саме:

2.1) До суб'єкту публічного управління корпоратизацією будуть додаватися нові учасники, зокрема: представники приватного сектору (напр., великі постачальники, великі кредитори, аудитори і рейтингові компанії), приватні медіатори або фасилітатори процесу балансування інтересів, експерти з аналізу інтересів стейкхолдерів.

2.2) У суб'єкта з'являються нові функції та компетенції: аналіз та моніторинг інтересів різних груп стейкхолдерів, розробка «дорожньої мапи» і етики балансування інтересів, координація взаємодії між державними та приватними учасниками.

2.3) Зміна структури прийняття рішень, наприклад: координаційна рада з питань балансування інтересів, департамент аналізу та узгодження інтересів стейкхолдерів

2.4) Підвищення гнучкості: суб'єкт управління стане більш адаптивним, здатним швидко реагувати на зміни в балансі інтересів.

2.5) Посилення комунікаційної складової

2.6) Розширення аналітичного потенціалу: суб'єкт управління посилиться аналітиками, здатними оцінювати довгострокові наслідки рішень для балансу інтересів.

3) Законодавча база буде переглянута суттєво з точки зору іншого ціннісного підходу: більше підзвітності, більше прямої демократії з громадянами, більше підтримки нових цифрових технологій і моделей управління;

4) також державні інституції повинні мати можливість швидко змінювати свої функції та структуру відповідно до нових потреб корпоратизованих підприємств та їхніх стейкхолдерів;

5) законодавство має стати більш адаптивним, з можливістю швидкого внесення змін для реагування на нові виклики та зміни інтересів стейкхолдерів;

б) інструменти фінансового контролю та стратегічного планування будуть підкріплені штучним інтелектом і блокчейн-технологіями

(децентралізовані платформи, реалізований принцип суверенної ідентичності і численні смарт-контракти) для підвищення прозорості та ефективності;

7) також в «інструментах фінансового контролю та стратегічного планування» має відбутися така зміна: вони мають оперувати «інтегрованими інструментами» фінансового контролю та стратегічного планування. Ці інтегровані інструменти мають враховувати інтереси як державних, так і приватних учасників, забезпечуючи баланс між ними;

8) процес формування наглядових рад має змінитися на «динамічний процес формування наглядових рад». Тобто склад наглядових рад має бути більш гнучким, з можливістю оперативного включення представників різних груп стейкхолдерів залежно від поточної ситуації;

9) аналогічно – з процедурами залучення приватного капіталу. Вони мають бути «гнучкими процедурами залучення приватного капіталу», тобто мають швидко адаптуватися до змін на ринку капіталу та інтересів потенційних інвесторів;

10) вимоги до розвитку корпоративної культури мають змінитися на «корпоративну культуру, яка орієнтована на баланс інтересів», тобто оновлена корпоративна культура має формувати цінності, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін;

11) антикорупційні заходи будуть підсилені цифровими технологіями для забезпечення прозорості;

12) стратегічне планування та залучення громадськості отримають нові інструменти для залучення широкого кола стейкхолдерів і підвищення довіри;

13) соціальна відповідальність та екологічний менеджмент будуть підтримані новими стандартами і технологіями;

14) цифрова трансформація стане ключовим елементом, що забезпечить ефективність управління.

Оновлений механізм публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств, за задумом, може забезпечити більш гнучке, прозоре та ефективне управління, адаптуючись до змін інтересів різних стейкхолдерів.

Оновлений механізм стає більш гнучким, адаптивним та інтегрованим. Він здатний швидко реагувати на зміни в інтересах різних груп стейкхолдерів та зовнішньому середовищі. Ключовою зміною є перехід від статичних до динамічних систем, які постійно балансують інтереси всіх учасників процесу корпоратизації (рисунок 3.2).

Однак впровадження цієї управлінської інновації набуває критичного і навіть стратегічного значення саме в контексті подолання наслідків війни та демографічної кризи. Чому це буде так для різних обов'язкових стейкхолдерів, напр., АТ «Укрзалізниця»?

– Для ослабленої у війні Української держави динамічне балансування інтересів стає інструментом мобілізації досить обмежених ресурсів та залучення приватного капіталу для швидкої модернізації транспортної (портової, залізничної, складської, дорожньої) інфраструктури. В умовах депопуляції та потенційної нової хвилі міграції, цей механізм дозволить оперативно адаптувати стратегії розвитку державних підприємств до змін на ринку праці, сприяючи створенню привабливих робочих місць та утриманню кваліфікованих кадрів. Використання цифрових технологій, таких як AI та блокчейн, забезпечить захист національних інтересів і мінімізує ризики корупції, підвищуючи довіру з боку громадян та іноземних інвесторів. Це дозволить уряду ефективніше використовувати обмежені ресурси, зосереджуючи їх на критично важливих сферах.

– Для іноземних інвесторів такий підхід сигналізує про готовність України до прозорого партнерства та швидкої адаптації до глобальних економічних трендів, що критично важливо для залучення інвестицій у повоєнну відбудову.

– Громадянам України цей механізм потенційно дозволить більш активну участь у процесах прийняття рішень (за принципами *good governance*) та захисту своїх інтересів, що особливо важливо в умовах соціально-економічної напруги після війни в Україні.

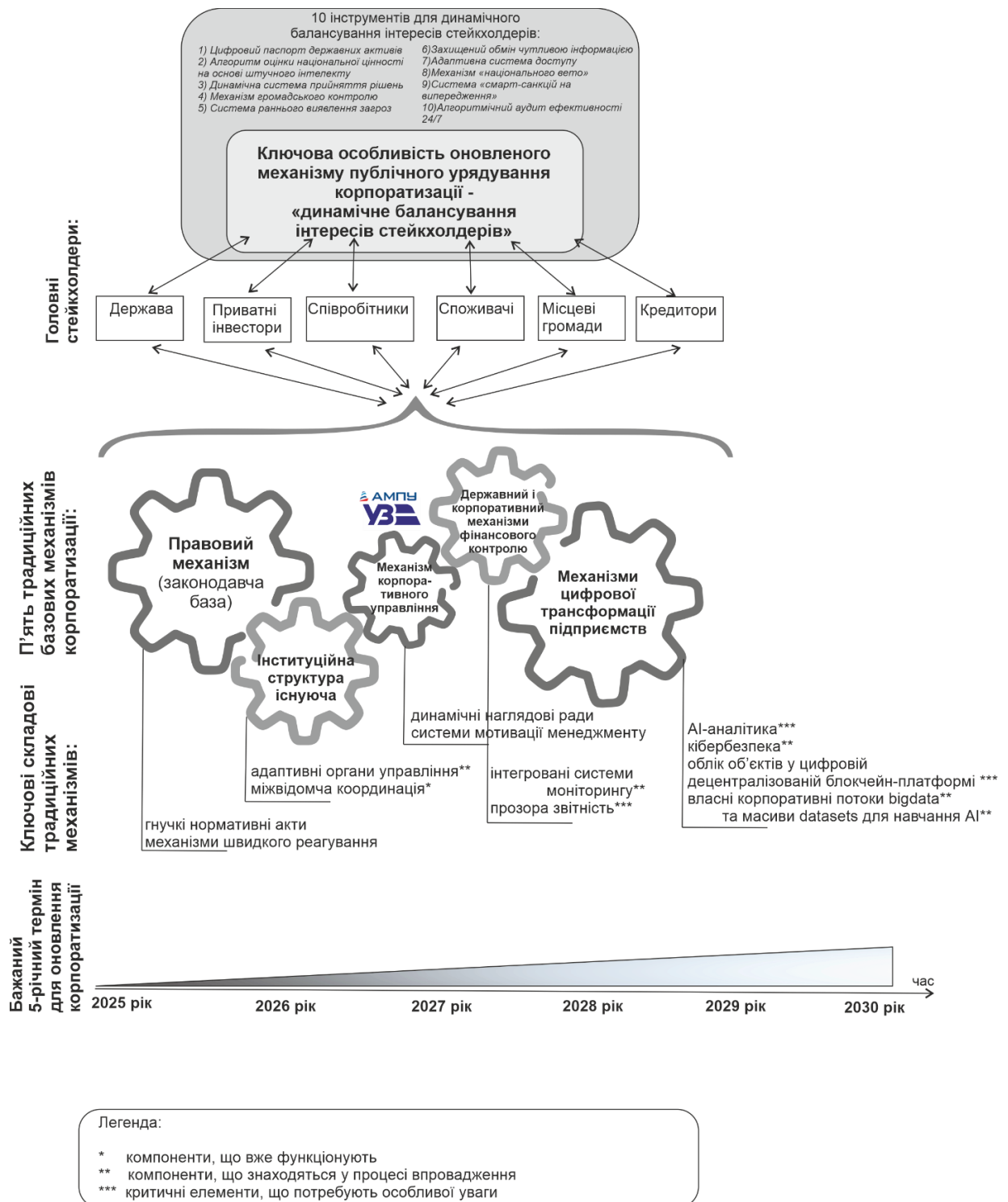


Рис. 3.2. Головні компоненти оновленого механізму публічного урядування корпоратизацією великих державних підприємств в Україні

Як наочне просте пояснення представимо стислий опис роботи механізму для двох базових великих державних підприємств:

1) Для АТ «Укрзалізниця» оновлений механізм публічного управління

корпоратизацією, базований на динамічному балансуванні інтересів, функціонуватиме в умовах гострої потреби відновлення постраждалої від військових дій інфраструктури та дефіциту кваліфікованих кадрів. Використовуючи передові алгоритми машинного навчання, система безперервно аналізуватиме та прогнозуватиме потреби різноманітних стейкхолдерів, включаючи пасажирів, вантажовідправників, персонал та громади, постраждалі від війни. На підставі цього багатовимірного аналізу, наглядова рада Укрзалізниці, взаємодіючи з урядовими структурами та міжнародними партнерами, зможе оперативно коригувати стратегію відбудови та розвитку компанії. Наприклад, приймаючи рішення про першочергове відновлення критичних залізничних вузлів, враховуючи не лише економічну доцільність, але й соціальні потреби регіонів, що найбільше постраждали. Гнучка система залучення приватного капіталу, адаптована до підвищених ризиків повоєнного періоду, дозволить швидко модернізувати рухомий склад та відбудовувати зруйновану інфраструктуру, реагуючи на зміни в структурі економіки та логістичних ланцюгах. Паралельно, враховуючи проблему дефіциту кадрів, механізм сприятиме розробці та впровадженню інноваційних програм перекваліфікації та залучення персоналу, включаючи ветеранів війни, через адаптивну систему корпоративного навчання та соціальної підтримки.

2) Наступний приклад для АМПУ: впроваджуючи оновлений механізм публічного управління, АМПУ зіткнеться з викликом відновлення та модернізації портової інфраструктури в умовах зміненої геополітичної ситуації та трансформованих глобальних торговельних потоків. Використовуючи систему динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту (див. параграф №3.1 вище), АМПУ зможе постійно аналізувати та прогнозувати інтереси міжнародних перевізників, локальних портових операторів, екологічних організацій та прибережних громад, враховуючи нові безпекові виклики та економічні реалії післявоєнного періоду. На основі цього комплексного аналізу, керівництво АМПУ,

співпрацюючи з міжнародними фінансовими інституціями та приватними інвесторами, зможе оперативно адаптувати інвестиційні плани, фокусуючись на відбудові критичної інфраструктури та створенні нових логістичних хабів, що відповідають зміненим торговельним маршрутам. Гнучкі процедури залучення приватного капіталу, підкріплені державними гарантіями та міжнародною підтримкою, дозволять швидко реалізовувати проекти з модернізації портів, впроваджуючи інноваційні технології для підвищення ефективності та безпеки портових операцій. Одночасно, механізм динамічного балансування інтересів сприятиме ефективнішому вирішенню екологічних питань та соціальних проблем прибережних регіонів, зокрема шляхом впровадження зелених технологій у портову діяльність та реалізації програм створення нових робочих місць для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни.

У оновленого механізму публічного урядування корпоратизації є дві найбільші вразливі «вузькі місця» або так звані «Ахіллесові п'яти»:

1) ризик політичного втручання та маніпуляцій у процесі балансування інтересів різних стейкхолдерів. Цей аспект є особливо вразливим, оскільки механізм динамічного балансування інтересів, попри свою технологічну складність та інноваційність, все ще залежить від людського фактору в прийнятті кінцевих рішень;

2) проблема кібербезпеки та захисту даних. В умовах війни та постійної загрози з боку Росії, а також можливого впливу з боку інших зовнішніх гравців, зокрема, Китаю, забезпечення кібербезпеки стає критично важливим завданням. Вразливість цифрових систем до кіберзагроз точно призведе до витоку конфіденційної інформації, маніпуляцій даними або навіть до паралічу стратегічних ДП, що матиме майже катастрофічні наслідки для України.

Для нейтралізації загрози політичного втручання та маніпуляцій та мінімізації ризиків дисфункцій найбільших державних корпорацій з гарантованою шкодою усьому українському суспільству пропонується таке:

– впровадження багаторівневої системи контролю та протипаг, яка

включатиме не лише державні органи, але й незалежні міжнародні аудиторські компанії та громадські організації;

- створення прозорої системи прийняття рішень з обов'язковим публічним обґрунтуванням кожного значущого рішення та можливістю його оскарження;

- розробка та впровадження чітких кількісних та якісних критеріїв оцінки ефективності балансування інтересів, які будуть регулярно переглядатися та оновлюватися;

- посилення ролі штучного інтелекту в аналізі оперативних і робочих даних у щоденній роботі на низовому і середньому адміністративних рівнях та формуванні рекомендацій, що дозволить мінімізувати суб'єктивний фактор у прийнятті рішень;

- запровадження системи ротації ключових управлінських кадрів (з певними соціальними гарантіями) та обмеження термінів перебування на керівних посадах для запобігання формуванню стійких корупційних зв'язків;

- розробка програм підвищення фінансової та управлінської грамотності для всіх категорій стейкхолдерів, що дозволить їм більш ефективно захищати свої інтереси;

- впровадження механізмів швидкого реагування на кризові ситуації, які дозволять оперативно корегувати стратегії управління в разі виникнення непередбачених обставин;

Для нейтралізації загрози кібербезпеки та захисту даних з гарантованою шкодою усьому українському суспільству пропонується таке:

- 1) Створення багаторівневої системи кіберзахисту. Це передбачає впровадження ще більш складної комплексної системи захисту з обліком на блокчейні, що включає передові технології шифрування, багатофакторну автентифікацію, системи виявлення та запобігання вторгненням, а також регулярні аудити безпеки. Ця система повинна постійно оновлюватися та адаптуватися до нових видів загроз, використовуючи технології штучного інтелекту для прогнозування та виявлення потенційних атак.

2) Розробка та впровадження національної стратегії кібербезпеки для критичної інфраструктури. Це передбачає створення комплексної державної програми, яка визначатиме стандарти, протоколи та процедури забезпечення кібербезпеки для всіх стратегічних державних підприємств. Ця стратегія повинна включати механізми швидкого реагування на кіберінциденти, плани відновлення після атак та протоколи обміну інформацією між різними відомствами та підприємствами.

3) Формування спеціалізованих підрозділів кібербезпеки на кожному стратегічному підприємстві. Це передбачає створення та постійне навчання команд фахівців з кібербезпеки, які будуть відповідати за захист інформаційних систем підприємств, проведення регулярних тестувань на проникнення, розробку та впровадження політик безпеки. Ці підрозділи повинні тісно співпрацювати з національними органами кібербезпеки та обмінюватися інформацією про нові загрози та методи захисту.

4) Впровадження системи ізольованих мереж та сегментації даних. Це передбачає розробку архітектури інформаційних систем, яка передбачає чітке розділення критично важливих даних та систем управління від загальних корпоративних мереж. Використання повітряних зазорів (air gaps) для найбільш чутливих систем, що фізично ізолює їх від зовнішніх мереж, мінімізуючи ризик несанкціонованого доступу.

5) Розвиток державно-приватного партнерства у сфері кібербезпеки. Це передбачає ще більш поглиблену співпрацю (напр., у форматі обширної європейської децентралізованої кібер-платформи Gaia-X) між державними органами, приватними компаніями та науковими установами України і ЄС/Японії, Південної Кореї для обміну інформацією про кіберзагрози з боку РФ, Північної Кореї і Китаю, розробки нових технологій захисту та підготовки фахівців з кібербезпеки. Це дозволить об'єднати ресурси та експертизу для більш ефективного протистояння складним кіберзагрозам.

6) Впровадження програми постійного навчання та підвищення обізнаності персоналу. Це передбачає розробку та реалізацію комплексних

програм навчання для всіх співробітників державних підприємств, від рядових працівників до топ-менеджменту, з питань кібергігієни, розпізнавання фішингових атак, соціальної інженерії та інших видів кіберзагроз. Регулярне проведення симуляцій кібератак для перевірки готовності персоналу та вдосконалення процедур реагування.

Таким чином, впровадження цього механізму може стати ключовим фактором у відновленні та модернізації України, забезпечуючи стале економічне зростання та інтеграцію в глобальну економіку.

3.3. Рекомендації органам корпоративного управління та Уряду України щодо впровадження цифрових інновацій на основі штучного інтелекту і платформ в оновлений механізм

Вище, у параграфах №3.1 і №3.2 були обґрунтовані пропозиції щодо фактично кардинальних новацій до чинного в Україні механізмі публічного урядування корпоратизацією: усі вони охоплювати (1) глибоке впровадження цифрових технологій і особливо штучний інтелект і (2) зміну в концепції оцінки раціональності в діяльності державних корпорацій у бік «більше ціннісного, менше економічного». По суті, вони разом містять суттєвий і сміливий виклик до традиційно неефективних «зачинених систем» корпорацій (своєрідних «держав в державі» зі своїми правилами, елітами в поколіннях працівників і культурою – тобто переважно неформальними інститутами). Навіть це містить вказівку майже на «революцію» в державній політиці щодо управління і господарювання на державних підприємствах (особливо – на АТ «Укрзалізниця» і АМПУ) і десятках управлінських і виконавчих процесів в публічному і корпоративному управлінні. І це неминуче спричинить значний спротив до змін при спробі впровадити. Тим не менш ми переконані, що такі (або ж подібні) зміни потрібні для України і народу.

Зокрема, у параграфі №3.1 подавалася перспективна система динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту на

державних корпораціях транспортної галузі. Головне завдання полягає у створенні стійкої системи, яка забезпечить прозорість, ефективність та підзвітність управління державними активами, сприяючи водночас досягненню цілей сталого розвитку та інноваційного розвитку країни. Основою успішного впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі ШІ є визначення чіткої стратегічної мети та забезпечення політичної підтримки на найвищому рівні. Уряд України, зокрема Кабінет Міністрів та Міністерство інфраструктури, повинні взяти на себе роль основних драйверів змін. Це передбачає розробку нормативно-правової бази, яка регламентуватиме використання ШІ для оцінки ціннісних індикаторів у державних корпораціях. Створення нових законів і внесення змін до існуючих нормативних актів дозволить встановити чіткі стандарти і норми для використання ШІ, включаючи вимоги до захисту даних та забезпечення прозорості процесів. Крім того, важливо забезпечити фінансування проекту з кількох джерел, включаючи державні гранти, приватні інвестиції та державно-приватне партнерство.

Що головного слід зробити? 1) Підтримка проекту на всіх рівнях із боку уряду, бізнесу та громадськості; 2) забезпечити високий рівень якості даних, які використовуються системою ШІ, через регулярні аудити та процедури валідації; 3) інвестувати в навчання та розвиток кваліфікованих кадрів, здатних управляти та експлуатувати нову систему; 4) розробити та дотримуватися етичних норм і стандартів для використання ШІ, забезпечуючи прозорість і відповідальність; 5) запустити пілотний проект для тестування системи перед повномасштабним впровадженням.

Як вказувалося вище, наприкінці параграфу №3.1, наразі у 2024-2025 роках в Україні існують лише два основні і реальні способи запровадження нових, інноваційних проектів в існуючий і відповідний механізм публічного урядування корпоратизації:

1) перший спосіб – це пілотні проекти та поетапне впровадження на ключових підприємствах. Цей підхід передбачає запуск пілотних проектів на

ключових транспортних підприємствах, таких як АТ «Укрзалізниця» та АМПУ. Обираючи кілька великих державних підприємств транспортної галузі для проведення пілотних проектів, можна провести аналіз існуючих процесів і даних, створити AI-моделі для оцінки ціннісних індикаторів, таких як доступність транспорту, екологічна стійкість та соціальна інклюзивність;

2) другий спосіб – це інтеграція з національними стратегіями розвитку. Цей підхід охоплює оцінку внеску в досягнення цілей сталого розвитку шляхом визначення ключових національних пріоритетів та цілей, які мають бути враховані у процесі оцінювання. Інтеграція цих цілей у AI-моделі забезпечить відповідність управлінських рішень державній політиці. Крім того, важливо створити єдину платформу управління, яка об'єднує AI та блокчейн для оцінювання ціннісних індикаторів. Це дозволить забезпечити інтеграцію платформи з існуючими інформаційними системами державних підприємств, а також регулярну публікацію звітів про результати впровадження системи та досягнення цілей сталого розвитку.

Для успішного впровадження цих інноваційних підходів необхідно враховувати низку ризиків і розробити ефективні стратегії і бачення для їхньої нейтралізації (див. таблицю Є.1 у Додатку Є). Зокрема, забезпечення надійної безпеки даних через впровадження сучасних заходів кібербезпеки, таких як шифрування та багатофакторна автентифікація, є критично важливим для запобігання несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації. Також важливо подолати спротив змінам з боку працівників і керівництва шляхом проведення навчальних програм і активного залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень через онлайн-платформи та консультаційні ради.

Окреме принципове питання – це створення власних корпоративних і міністерських датасетів (тобто довіреної і розміченої вибірки даних) для кожного ДП як ключової умови для запровадження власного корпоративного штучного інтелекту і особливо для такої чутливої теми, як оцінювання за ціннісними параметрами, які точно ніяк не обліковувалися в компаніях і немає статистики даних. Запровадження помічника на основі штучного інтелекту в

роботу державної корпорації, наприклад, АТ «Укрзалізниця», може суттєво підвищити ефективність динамічного ціннісного оцінювання. Для цього необхідно інтегрувати AI-помічника у внутрішні системи управління даними, забезпечуючи автоматизований аналіз великих обсягів інформації для виявлення ключових ціннісних індикаторів, таких як доступність транспорту, екологічна стійкість та соціальна інклюзивність. Дуже важливим технічним і організаційним етапом є налаштування моделей машинного навчання для прогнозування й оптимізації управлінських рішень на основі реальних даних, що дозволить адаптувати стратегії відповідно до поточних і майбутніх потреб. Крім того, слід провести навчальні програми для персоналу, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій та підтримувати високий рівень прозорості та підзвітності управлінських рішень через регулярне оновлення даних і звітів. Для цього пропонується такий підхід до обробки ідей, ініціатив у рамках діяльності ДП (напр., АТ «Укрзалізниця» і АМПУ) з подальшою категоризацією, тегуванням, формуванням залежностей для фактів, гіпотез, рішень та проектних артефактів:

1) Джерела: ідеї, пропозиції департаменту/службі клієнтської підтримки (або аналог їй) за результатами аналізу заявок клієнтів, безпосередні заявки клієнтів, результати мозкових штурмів, результати аналізу керівництва, реалізація стратегії.

2) Категоризація відповідальною особою або особами з веденням реєстру пропозицій (ініціатив, ідей, проектів, імпрувів, ризиків): обробка ризику; ініціація проекту; ініціація схвалення і відхилення.

3) Аналіз та ревью ризиків, концепцій, що регламентують документом, планів, стратегії.

4) Управління базою знань: додавання/модифікація записів, напр., у корпоративних ERP-системах е-документообігу, (Confluence, Jira) і репозиторії; обробка/генерація контенту запису за допомогою ШІ-асистента а також пропозиція щодо категоризації/тегування; ручне тегування (корекція пропозицій ШІ-асистента); верифікація запису за допомогою асистента на

штучному інтелекту; аналіз та зв'язування записів у рамках ревью.

5) Використання: пошук, генерація звітів, генерація конвенту записів за допомогою ШІ-асистента, передача знань третім особам та організаціям (генерація дата-сетів та навчання штучному інтелекту третіх осіб з використанням ШІ-асистента певної державної корпорації (або ДП)).

Основним ризиком при роботі з формуванням власної бази дата-сетів та тренування штучного інтелекту для ціннісного оцінювання та розмітки даних всередині державних корпорацій, є фрагментація та втрата знань через масштаб і високу дуже складність самого документообігу всередині державних корпорацій (напр., в «Укрзалізниці»), у тому числі всіх інфраструктури, а також через зберігання знань у декомпозованому (розгорнутому) вигляді (напр., артефакти проектів, документи, що регламентують, контент багаторічного архіву та ін.) у системі документообігу. Для зниження даного ризику пропонується організувати зв'язування ініціатив, ідей, проектних артефактів, ризиків, фактів, рішень та ін. засобом тегування існуючих та новостворюваних документів. Документи, записи та інші артефакти Компанії (у тому числі проектні) маркуються тегами в рамках існуючих процесів в державних корпораціях на операціях створення та перевірка (рев'ю і валідація) артефакту. Так як теги є текстовими ідентифікаторами в «природній формі і природною (natural) мовою», то як наслідок відкриваються широкі можливості з маркування артефактів і подальшої обробки шляхом формування множин, угруповання, класифікації для розрахунку метрик і побудови графів залежностей.

Підтримання актуальності індексу залежностей: якість роботи ПІ-асистента безпосередньо визначається джерелами даних для навчання та формування RAG (тобто генерації з доповненою вибіркою, що необхідно для навчання корпоративного штучного інтелекту і особливо – для ціннісного оцінювання) для виконання багатомовної моделі – ролі агенту. Тому найважливішим завданням є утримання актуальності індексу залежностей знань державної корпорації, напр., АТ «Укрзалізниця». Розв'язанням даного

завдання може бути: а) декомпозиція всього обсягу знань Компанії на доменні області; б) закріплення відповідальних осіб за кожною доменною областю; в) регулярне виконання процедур рев'ю залежностей знань доменних областей; г) періодичний системний аналіз та утвердження залежностей та категорій групою відповідальних осіб.

Завдання рев'ю знань і залежностей доменної області не тривіальна, тому без засобів автоматизації її вирішити неможливо. Тому засоби автоматизації процедури рев'ю знань та залежностей доменної області повинні включати:

- сервіс реєстрації змін у системах документообігу Компанії з наступною функціональністю: виявлення змін у документах, пов'язаних з доменом, Jira, Confluence, Figma та ін; виявлення змін у індексі залежностей; накопичення змін до порогового рівня (напр., за обсягом, терміновістю/важливістю, часом) та подальшим повідомленням відповідальної особи; автоматизована верифікація категоризації контенту та залежностей за допомогою ІІ асистента; збереження історії змін та їх авторизації;

- візуальні та звітні форми аналізу залежностей та історії змін.

- засоби ініціації процедури колективного перегляду та затвердження змін графа залежностей та документів;

- інструмент періодичної ініціації та контролю виконання відповідальними особами процедур перегляду ризиків та рев'ю залежностей;

Також має бути розроблено методичне забезпечення (регламенти, інструкції, організаційні документи) для забезпечення процедур перегляду ризиків та рев'ю залежностей.

Підходи до практичної реалізації проекту: реалізація цього проекту передбачає досить великий обсяг дослідницької роботи з великою часткою невизначеності. Тому в рамках перших двох етапів буде виконано:

- 1) Комплекс досліджень та робіт для розробки підходів до інтеграції систем документообігу Компанії та індексу залежностей у рамках існуючих

бізнес-процесів компанії.

2) Комплекс досліджень, пов'язаних з рішеннями для розробки продукту на базі LLM (тобто багатомовної моделі штучного інтелекту), зокрема:

- розробка стенду для дослідження та оцінювання різних LLM;
- розробка датасетів, контрольних запитів та типових відповідей, перевірок (бенчмарків), засобів профайлінгу та моніторингу;
- підбір компактних спеціалізованих нейромереж та підготовка стенду для їхнього розгортання;
- проведення циклу тестів відібраних LLM у конфігураціях без модифікацій, після донавчання (корекції мовної моделі ШІ), з використанням RAG для різних рівнів факторизації, а також їх поєднань та порівняння результатів з результатами спеціалізованих нейромереж;
- дослідження та розробка підходу до спільного використання одного інстансу ШІ-асистента кількома користувачами.

3) Реалізація проекту ШІ-помічника.

4) Розробка та розгортання Web-додатка для формування та управління залежностями знань, пошуку та перевірка залежностей.

5) Розробка компонентів інтеграції ШІ-асистента у системи документообігу державної корпорації та роботи з впровадження;

У цілому ж, реалізація проекту з поширення та передачі знань державної корпорації може передбачатися у рамках наступних етапів.

Ще однією важливою складовою є інтеграція блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та підзвітності управлінських рішень. Використання смарт-контрактів для автоматизації виконання рішень та моніторингу їхнього впливу на ціннісні індикатори сприятиме підвищенню ефективності та надійності процесів. Забезпечення сумісності нових систем з існуючими інформаційними системами державних підприємств через поетапну інтеграцію з ретельним тестуванням на кожному етапі дозволить уникнути технічних збоїв та проблем з інтеграцією.

Не менш важливим є залучення профспілок та інших внутрішніх

стейкхолдерів, таких як молоді спеціалісти та регіональні керівники, до процесу впровадження нових технологій. Це створює широку базу підтримки для ESG-ініціатив та підвищує ймовірність їх успішної інтеграції в довгострокову стратегію підприємства. Використання процедури внутрішнього аудиту для включення оцінки ESG-ризиків у стандартні аудиторські процедури допоможе зменшити репутаційні та фінансові ризики. Співпраця з відділом зовнішньоекономічної діяльності та відділом по роботі з громадськістю також сприятиме підвищенню привабливості підприємства для міжнародних партнерів та інвесторів.

Оптимальна стратегія просування змін (зокрема – початок цього пілотного проекту з впровадження системи ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту) включала б одночасну роботу через ці 4 канали:

- через Мінінфраструктури України забезпечити політичну підтримку та необхідні регуляторні зміни;
- через правління Укрзалізниці ініціювати пілотний проект та забезпечити доступ до даних;
- через Мінцифри отримати технічну експертизу та інтегрувати проект у ширший контекст цифрової трансформації країни;
- через ділові союзи і галузеві кластери, напр., «Харківський ІТ-кластер» - презентувати проєкт керівництву ДП, народним депутатам і міжнародним донорам і посольствам, які можуть сприяти транзиту інформації до політичних і ділових кіл як за кордоном, так і носіям знань (експертизи) для залучення інвестицій і суміжних інновацій.

Якщо накласти логіку і очікувані ефекти від цього проекту на шість сучасних функцій державних корпорацій, про які йшлося у параграфі у№1.2 (вище), то вони можуть змінитися таким чином (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7.

Оновлення функцій державних підприємств в умовах впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту на державних корпораціях транспортної галузі

Функція ДП	Зміни у функції	Прояв змін або приклад
1) Ринкова (економічна) функція	Впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту дозволить державним корпораціям у транспортній галузі більш ефективно подолати провали ринку. ШІ допоможе оптимізувати процеси виробництва та розподілу послуг, точно прогнозуючи попит та управляючи ресурсами.	Наприклад, в «Укрзалізниці» це може означати покращення управління вантажними та пасажирськими перевезеннями шляхом точного прогнозування потреб клієнтів та оптимізації маршрутів, що зменшить витрати та підвищить якість послуг.
2) Фіскальна функція	Використання штучного інтелекту для аналізу фінансових потоків і прогнозування доходів забезпечить більш точне планування бюджету та оптимізацію витрат. Але для цього критичним є створення сприятливої регуляторної бази для впровадження цих цифрових інновацій: розробку законодавства, що регулює використання ШІ, захист даних та кібербезпеку.	Наприклад, «Укрзаліниця» зможе краще контролювати доходи від перевезень, виявляти аномальні фінансові операції та запобігати фінансовим зловживанням, що збільшить надходження до державного бюджету.
3) Функція розвитку	сприятиме інноваційному розвитку державних корпорацій. ШІ дозволить прискорити процеси досліджень і розробок, підтримуючи створення нових продуктів і послуг, що відповідають змінам на ринку та потребам споживачів.	У транспортній галузі це може означати впровадження інтелектуальних транспортних систем, які допоможуть оптимізувати управління транспортними потоками та підвищити ефективність перевезень, сприяючи розвитку інфраструктури та стратегічних галузей
4) Соціальна функція	ШІ забезпечить персоналізацію та оптимізацію соціальних послуг, що надаються державними корпораціями у транспортній галузі. Це дозволить більш ефективно задовольняти потреби різних категорій населення	Наприклад, в «Укрзалізниці» це може означати точніше планування розкладів руху, управління пасажирськими потоками та поліпшення якості обслуговування, що підвищить комфорт і доступність транспортних послуг для громадян.
5) Стратегічна функція	Це посилить стратегічні функції державних корпорацій у транспортній галузі. ШІ забезпечить ефективне управління національними ресурсами та безпекою, дозволяючи аналізувати та прогнозувати стратегічні ризики	Наприклад, «Укрзаліниця» зможе використовувати штучний інтелект для моніторингу безпеки інфраструктури та управління ризиками, що сприятиме забезпеченню національної безпеки та економічного

продовження таблиці 3.7

		суверенітету
б) Хижацька функція	Дозволить значно зменшити хижацькі практики завдяки більшій прозорості та підзвітності. Автоматизовані системи контролю та аудиту дозволять виявляти та запобігати неправомірним діям на ранніх стадіях	Наприклад, «Укрзалізниця» зможе впровадити блокчейн-технології для управління даними про фінансові транзакції, створюючи незмінний і прозорий реєстр, що знизить можливості для зловживань та корупції

Таким чином, цей відносно простий проєкт зі впровадження штучного інтелекту в корпоративне управління «Укрзалізниці» буде,

по-перше, одним з перших технологічних і медійно-гучних проєктів зі значної модернізації механізму саме публічного, а не тільки корпоративного урядування корпоратизацією у бік саме управління суспільною цінністю і прямої демократії. А це є суттєвий зсув у способі управління і навіть – у мисленні нових політичних і ділових еліт, які точно прийдуть;

по-друге, впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту у процесі публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств України з 2024 року вимагає комплексного та системного підходу. Це включає створення нормативно-правової бази, запуск пілотних проєктів, інтеграцію з національними стратегіями розвитку, забезпечення прозорості та підзвітності, а також активне залучення всіх стейкхолдерів. Такий підхід дозволить підвищити ефективність та прозорість управління державними активами, забезпечивши сталий розвиток та підтримку з боку громадськості.

Висновки до третього розділу

1) Сучасний стан механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств в Україні характеризується комплексністю підходів, що охоплюють законодавчі, інституційні та управлінські аспекти. Однак, незважаючи на наявність широкого спектру інструментів та методів регулювання, їх ефективність обмежується недостатньою узгодженістю між

декларованими цінностями та практичними цілями, що призводить до непослідовності у реалізації стратегій розвитку та збереження проблем з прозорістю і ефективністю управління. Ця ситуація вимагає переосмислення підходів до публічного регулювання з акцентом на інтеграцію ціннісного управління та посилення механізмів колаборативного врядування для забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та стратегічними інтересами держави.

2) Запровадження ціннісного управління у механізм публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури вимагає інтеграції сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналітика великих даних. З огляду на світові тренди, які демонструють ефективність таких підходів, ці технології здатні забезпечити підвищення ефективності управління, прозорості фінансових транзакцій та моніторингу інфраструктурних об'єктів у реальному часі. У зв'язку з вичерпанням потенціалу традиційних інструментів регулювання, такі інноваційні рішення дозволять оптимізувати процеси за критеріями «час/суспільна довіра», що є ключовими для швидкого та ефективного відновлення України після війни. Для досягнення цього необхідно удосконалити законодавчу базу та інституційну структуру, акцентуючи увагу на розвитку корпоративної культури, стратегічному плануванні та залученні широкого кола стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, що дозволить створити стійку та ефективну систему управління великими державними підприємствами.

3) У найближчі 2-5 років впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі AI в рамках механізму корпоратизації може стати невід'ємною частиною управлінського процесу. Вона дозволить більш точно оцінювати економічну ефективність підприємств, враховуючи не лише фінансові показники, а й соціальні та екологічні аспекти їхньої діяльності. Це сприятиме створенню більш збалансованих та стійких моделей управління. Крім того, система AI може використовуватися для розвитку стратегії

інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Це особливо важливо в контексті інтеграції України в глобальну економіку. Загалом, інтеграція системи АІ в механізм корпоратизації дозволить створити умови для сталого розвитку державних корпорацій транспортної галузі, сприяючи їхній прозорості, ефективності та підзвітності.

4) Використання системи динамічного ціннісного оцінювання на основі АІ як частини механізму корпоратизації великих державних підприємств є перспективним напрямом розвитку державного управління в Україні. Це забезпечить підвищення ефективності управління, прозорості та підзвітності діяльності підприємств, а також сприятиме залученню інвестицій і підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Інтеграція таких інноваційних рішень створить основу для сталого економічного розвитку країни в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції в глобальну економіку. Інтеграція ціннісної орієнтації в систему оцінювання для АТ «Укрзалізниця» та АМПУ повинна стати невід'ємною частиною існуючого механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств. Врахування суспільної корисності, економічної ефективності, соціальної справедливості, екологічної стійкості, безпеки та надійності, інноваційного розвитку, стратегічної стійкості та прозорості та підзвітності має бути інтегровано у процес стратегічного планування, операційного моніторингу та звітування.

5) Реалізація запропонованого механізму вимагатиме комплексних змін у нормативно-правовій базі, включаючи внесення змін до Закону «Про залізничний транспорт», прийняття нового закону «Про особливості корпоратизації АТ “Укрзалізниця”», а також низки підзаконних актів. Проте, потенційні вигоди від впровадження цієї системи є значними. За оцінками, базованими на міжнародному досвіді, можна очікувати зростання пасажиропотоку на 25% протягом 5 років, збільшення внеску галузі у ВВП країни до 5%, залучення до 1 млрд доларів приватних інвестицій та

підвищення рентабельності капітальних вкладень до 8-10%. Важливо зазначити, що ця модель не лише сприятиме підвищенню економічної ефективності, але й забезпечить кращу відповідність послуг потребам суспільства, що підтверджується досвідом Network Rail у Великобританії, де подібні заходи призвели до зростання задоволеності пасажирів на 40%. Таким чином, запропонований механізм динамічного балансування інтересів представляє собою комплексне рішення, здатне вивести процес корпоратизації Укрзалізниці на якісно новий рівень, забезпечуючи сталий розвиток галузі в інтересах усіх зацікавлених сторін.

б) Описане у параграфі №3.2 запровадження динамічного балансування інтересів державних і приватних стейкхолдерів у механізмі публічного управління корпоратизацією великих державних підприємств є стратегічною управлінською інновацією, що відповідає сучасним парадигмам адаптивного управління та теорії зацікавлених сторін. Ця інновація має потенціал значно підвищити ефективність державного сектору економіки, оптимізувати використання ресурсів та посилити конкурентоспроможність України на глобальному ринку. Гнучкість та адаптивність оновленого механізму дозволять швидше реагувати на економічні виклики, знизити інвестиційні ризики та підвищити довіру до урядових інституцій. Системний характер запропонованих змін, що охоплює всі компоненти механізму, від законодавчої бази до цифрової трансформації, забезпечує комплексний підхід до реформування публічного управління. Водночас, реалізація цієї інновації потребуватиме суттєвих змін у законодавстві та управлінській культурі, що відкриває нові напрямки для наукових досліджень та практичного впровадження концепцій сучасного публічного менеджменту в українських реаліях.

7) Запровадження AI-помічника в роботу АТ «Укрзаліниця» для динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту може суттєво підвищити ефективність управлінських процесів і прийняття рішень. Для цього необхідно інтегрувати AI-помічника у внутрішні системи

управління даними, що забезпечить автоматизований аналіз великих обсягів інформації та виявлення ключових ціннісних індикаторів, таких як доступність транспорту, екологічна стійкість і соціальна інклюзивність. Важливим аспектом є налаштування моделей машинного навчання для прогнозування та оптимізації управлінських рішень на основі актуальних даних, що дозволить адаптувати стратегії відповідно до поточних і майбутніх потреб. Ця інновація також відіграватиме значну роль у реформуванні механізму публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств, оскільки вона сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності, що є критичними для забезпечення довіри з боку громадськості та стейкхолдерів. Використання блокчейн-технологій та смарт-контрактів дозволить автоматизувати виконання рішень та моніторинг їхнього впливу на ціннісні індикатори. Це буде яскравим свідченням залучення українських громадян до процесу прийняття рішень через онлайн-платформи та консультаційні ради, що сприятиме активній участі громадськості в управлінні державними підприємствами.

ВИСНОВКИ

Проведені вище дослідження дозволяють вирішенні актуальну науково-прикладну задачу з запровадження науково-практичного підходу до більшого ціннісно-орієнтованого публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств транспортної галузі в сучасній і післявоєнній Україні завдяки цифровим технологіям. Сутність основних висновків полягає в такому:

1) Трансформація механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств в Україні має відбуватися у контексті глобальних трендів цифровізації публічного управління та зростаючої ролі соціальної відповідальності бізнесу. Вичерпання потенціалу традиційних інструментів регулювання, які не забезпечують достатньої швидкості адаптації до динамічних змін середовища та не сприяють зростанню суспільної довіри, зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів. Оптимізація механізму за критеріями «час/суспільна довіра» може бути досягнута через імплементацію ціннісно-орієнтованого підходу, що інтегрує концепцію менеджменту публічних цінностей з передовими технологічними рішеннями. Зокрема, створення AI-керованої платформи колаборативного врядування, впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі технології блокчейн та використання big data analytics для формування адаптивної регуляторної бази дозволить суттєво підвищити ефективність та легітимність процесів корпоратизації. Такий підхід не лише відповідає світовим тенденціям у сфері публічного управління, але й створює передумови для якісного стрибка у розвитку державних підприємств, забезпечуючи їх готовність до викликів четвертої промислової революції та підготовки до нового світового порядку після завершення війни в Україні.

2) Потенційно «поле для маневру» громадськості та уряду у впливі на АТ «Укрзалізниця» лежить і найближчим часом буде лежати поза сферою корпоративного управління і охоплює стратегічні аспекти розвитку

підприємства. Це включає формування довгострокової політики в галузі інфраструктурного розвитку, екологічної стійкості, соціальної відповідальності та регіонального розвитку. Важливими напрямками є також вплив на тарифну політику з точки зору соціальної справедливості, участь у визначенні стандартів безпеки та якості послуг, а також сприяння інноваційному розвитку галузі. Крім того, громадськість та уряд можуть відігравати ключову роль у забезпеченні більшої прозорості та підзвітності «Укрзалізниці», виходячи за рамки стандартних корпоративних практик. Ці сфери створюють простір для конструктивного діалогу та співпраці, що дозволяє балансувати корпоративні, суспільні та державні інтереси без прямого втручання в операційну діяльність підприємства.

3) Історичний розвиток процесу корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні демонструє складний шлях, який розпочався в 1990-х роках зі створення правової основи для приватизації та реформування державних підприємств. З прийняттям Закону України «Про приватизацію державного майна» у 1992 році було закладено фундамент для трансформації державних підприємств, хоча конкретні механізми для транспортної інфраструктури не були детально визначені. У 1998 році створення Державної адміністрації залізничного транспорту України «Укрзаліниця» стало першим кроком до централізації управління залізничною галуззю та підготовки до подальших реформ. Сучасний стан корпоратизації, зокрема на прикладі АТ «Укрзаліниця», свідчить про змішані результати. Незважаючи на значні зусилля, корпоратизація залишається неповною, особливо у сфері прозорості, ціннісно-орієнтованого корпоративного управління. Навіть попри триваючу війну, АТ «Укрзаліниця» зіткнулася з численними викликами, такими як опір профспілок, застаріла інфраструктура та рухомий склад, а також складнощі у балансуванні комерційних та соціальних функцій. Тим не менш, досягнуті успіхи у залученні інвестицій та модернізації інфраструктури свідчать про потенціал цієї реформи. Тенденції розвитку корпоратизації в Україні вказують на необхідність подальшої інтеграції з європейськими ринками, впровадження

сучасних технологій та інновацій, а також підвищення ефективності управління державними активами. Однак, недостатнє розмежування функцій держави як власника та регулятора, обмежена автономія корпоратизованих підприємств і повільні темпи лібералізації ринків залишаються основними перешкодами на шляху до досягнення цих цілей.

4) Бачення та державна політика щодо формування суспільної цінності в залізничному секторі суттєво змінюються як у світі, так і в Україні. У період з 2010 по 2024 рр. відбувся зсув у пріоритетах управління залізничними корпораціями, що відображає еволюцію державної політики від традиційних економічних показників до більш комплексного розуміння суспільної цінності. У світі, зокрема в країнах Європейського Союзу, Канаді та Казахстані, спостерігається збільшення уваги до екологічної стійкості, енергоефективності та соціальної відповідальності. Наприклад, Німеччина демонструє високу енергоефективність та низькі викиди CO₂, що свідчить про впровадження інноваційних технологій та екологічних стандартів. Польща та Румунія також активно працюють над інтеграцією з європейськими стандартами, що впливає на покращення якості послуг та безпеки. В Україні бачення суспільної цінності залізничного транспорту також зазнало значних змін. У 2015 році було прийнято рішення про корпоратизацію Укрзалізниці, що мало на меті підвищення прозорості управління та залучення додаткових інвестицій. Проте, реформи зустріли низку викликів, таких як корупція та недостатнє фінансування. Незважаючи на це, покращення енергоефективності та зниження викидів CO₂ свідчать про позитивні зрушення в екологічній політиці. Державні політики мають сприяти впровадженню інноваційних технологій, покращенню інфраструктури та забезпеченню сталого розвитку, що, в свою чергу, підвищує суспільну цінність залізничного транспорту. Україна може використати успішний досвід інших країн для подальшого розвитку свого залізничного сектора, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

5) Досвід корпоратизації Укрзалізниці та АМПУ за останнє десятиліття

демонструє, що успішна трансформація великих державних підприємств вимагає не лише технічних рішень, але й політичної волі, послідовності в реалізації реформ та ефективного протидії корупції та олігархічному впливу. Результативність державної політики щодо великих державних підприємств у транспортній галузі України можна оцінити як змішану. З одного боку, впровадження корпоратизації дозволило підвищити прозорість та ефективність управління підприємствами, що відображається у зростанні інвестицій та покращенні якості послуг. Наприклад, Укрзалізниця змогла залучити значні інвестиції для модернізації інфраструктури та впровадження нових технологій, що покращило пасажирський та вантажний транспорт. З іншого боку, централізація управління та недостатня координація між державними органами призводять до бюрократизації процесів та уповільнення прийняття рішень. Недостатня прозорість процедур приватизації та обмеженість контролю за процесом створюють ризики корупції та зловживань, що негативно впливає на загальну результативність політики. Для покращення ситуації необхідно посилити координацію між міністерствами, підвищити прозорість процедур та забезпечити залучення іноземних інвесторів, що сприятиме сталому розвитку транспортної галузі України.

б) Аналіз результативності механізму корпоратизації АТ «Укрзалізниця» за останні 5-6 років демонструє поступовий, але нерівномірний прогрес у трансформації компанії від державного підприємства до сучасної корпоративної структури. Впровадження ключових елементів корпоративного управління - наглядової ради, правління, загальних зборів акціонерів та системи внутрішнього аудиту - створило фундамент для підвищення прозорості, ефективності та фінансової стійкості компанії, що особливо проявилось в умовах воєнного часу. Однак, повна реалізація потенціалу цього механізму все ще стримується зовнішнім політичним та економічним тиском, внутрішнім опором змінам та необхідністю подальшого вдосконалення взаємодії між усіма елементами корпоративної структури для досягнення оптимального балансу між стратегічним керівництвом та

оперативним управлінням.

7) Впровадження у параграфі №3.1 запропонованих підходів та інструментів ESG-оцінки призведе до фундаментальної трансформації механізму державного регулювання корпоратизації великих державних підприємств в Україні. Цей оновлений механізм характеризуватиметься підвищеною адаптивністю та орієнтацією на створення довгострокової публічної цінності, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні фактори у процеси прийняття рішень. Відбудеться зміщення фокусу з суто фінансових показників на комплексну оцінку впливу діяльності підприємств на суспільство та довкілля, що сприятиме більш збалансованому та сталому розвитку. Інкorporація ESG-принципів у ключові бізнес-процеси та системи управління підвищить прозорість, підзвітність та ефективність державних підприємств, створюючи нові механізми для залучення стейкхолдерів та громадського контролю. Більше того, такий підхід сприятиме гармонізації українських практик корпоративного управління з міжнародними стандартами, підвищуючи інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність вітчизняних державних корпорацій на глобальному ринку. Зрештою, ця трансформація може стати каталізатором ширших інституційних змін, сприяючи формуванню нової парадигми державного управління, орієнтованої на сталий розвиток та створення довгострокової цінності для суспільства.

8) Сучасний підхід до управління великими державними підприємствами потребує інтеграції новітніх цифрових технологій, що дозволить підвищити ефективність, прозорість та підзвітність управління. У параграфі №3.2 запропонований механізм передбачає впровадження системи динамічного захисту національних інтересів (СДЗНІ), яка забезпечує баланс інтересів держави, приватних інвесторів та суспільства. Складовими цього механізму є: цифровий паспорт активів, алгоритм оцінки національної цінності, динамічна система прийняття рішень, механізм громадського контролю, система раннього виявлення загроз, захищений обмін інформацією,

адаптивна система доступу, механізм «національного вето» на смарт-контрактах, система «розумних санкцій» і постійний аудит ефективності. Використання ШІ, блокчейн-технологій та квантової криптографії підвищить ефективність, прозорість та підзвітність управління, сприяючи сталому розвитку державних підприємств в умовах постійних загроз з боку зовнішніх агресорів. Це комплексне рішення забезпечить постійний захист національних інтересів, одночасно дозволяючи підприємству ефективно функціонувати в ринкових умовах. Система є адаптивною і може бути налаштована відповідно до специфіки конкретного підприємства та поточної геополітичної ситуації.

9) Впровадження перспективної системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту у державних корпораціях транспортної галузі України у 2024-2027 роках вимагає комплексного підходу, що включає розробку нормативної бази, етичних стандартів, створення міжвідомчих робочих груп та забезпечення фінансування. Ключовими аспектами є прозорість процесів, захист даних та підвищення кваліфікації персоналу. Ділові асоціації повинні сприяти законодавчим змінам, розробляти рекомендації та підтримувати пілотні проекти. Пілотні проекти на ключових підприємствах, таких як АТ «Укрзалізниця» та АМПУ, дозволять демонструвати переваги нової системи. Інтеграція з національними стратегіями розвитку та залучення стейкхолдерів забезпечить довгострокову стійкість та ефективність впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Аналіз регуляторного впливу до проекту постанови КМУ «Про внесення змін до Порядку ведення Реєстру морських портів України» / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2020. URL: <http://surl.li/knagjf>
2. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». Київ, 2023. 135 с.
URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-doposlannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf>
3. Анбандлінг АТ «Укрзалізниця»: Лібералізація ринку оперування вантажними вагонами. Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт. URL: <http://surl.li/ilxhej>
4. Белашов Є. Міжнародні транспортні проекти як стратегічний чинник розвитку залізничного транспорту / НІСД. Київ : НІСД, 2024.
URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2024-06/transportni-proekty.pdf>
5. Белашов Є.В. Модернізація залізничної інфраструктури як чинник підтримки національної економіки в умовах війни на виснаження (06.07.2022) / НІСД. Київ : НІСД, 2022.
URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/modernizatsiya-zaliznychnoyi-infrastruktury-yak-chynnyk-pidtrymky>
6. Белашов Є.В. Щодо першочергових заходів державної політики посилення ресурсного забезпечення розвитку залізничної галузі в Україні / НІСД. Київ: НІСД, 2021. 11 с.
URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/zaliznychna-galuz_25112021.pdf
7. Висновок антикорупційної експертизи проекту постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання діяльності акціонерного товариства

«Українська залізниця» / НАЗК.

URL : <http://surl.li/bmusgp>

8. Гасанов С.С. Різностямовані впливи сектору державних корпорацій на стан державних фінансів в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. №3 (80). С. 5-20.
9. Гібадуллін О.В., Дунаєв І.В. На шляху до сталого промислового відновлення і розвитку України: дослідження регіональних систем у воєнний період. *Державне будівництво : електронний збірник*. 2023. Том 2 №34.
10. Гібадуллін О.В., Дунаєв І.В., Громов С.О. Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205.
11. Гібадуллін О., Косенко В. Теоретичні аспекти формування сталої системи промислового і кадрового відновлення в регіоні у повоєнний період. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. №2 (63). С. 25-43.
12. Гібадуллін О., Латинін М., Косенко А., Фесак С. Аналіз заходів антикризового менеджменту у воєнний період як передумови сталого розвитку промисловості України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. №1(64). С. 125-150.
13. Головка Т.В. Досвід реформування залізничного транспорту Німеччини / Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2018. С. 232-234.
14. Господарський кодекс України : Закон України №436-IV (редакція від 08.03.2024 р.).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15#Text>
15. Глущенко О.В., Швайко М.Л., Дячек В.В., Бабаєв В.Ю., Громов С.О. Діджиталізація оподаткування: можливості та загрози на міжнародному рівні. *Агросвіт*. 2024. №9. С. 64-70.

16. Громов С.О. Застосування блокчейн в управлінні ланцюгами постачання державних корпорацій. Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – (PDF 680 с.). С. 581-585.
17. Громов С.О. Державні корпорації і підприємства: як державі адаптувати функції та свою політику заради більшого суспільного блага? *Державне будівництво : електронний фаховий збірник*. 2024. №1.
18. Громов С.О. Регуляторні пісочниці для тестування цифрових інновацій у корпоративному управлінні державних транспортних підприємств для потреб відбудови України / Збірник тез 24-ого міжнар. конгресу «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни», 24 травня 2024 р. Харків, 2024 . 540 с. С. 435-439.
19. Громов С.О. Сучасна сутність і склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури. *Теорія та практика державного управління*. 2024. №1/78. С. 136-154.
20. Громов С.О. Перспективна система динамічного оцінювання на базі штучного інтелекту для державних корпорацій транспортної галузі. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. №6 (6). С. 392-407.
21. Громов С.О. Стратегічне бачення повоєнної безпекової і військово-промислової політики України крізь призму нового американського ленд-лізу / Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз : зб. наук. матер. XXII Міжнар. наук. конгресу. Харків : ННІ “Інститут державного управління” ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2022. С. 194-197.
22. Даценко В., Гречуха Д. Відбудова залізничного транспорту повоєнної України : що потрібно зробити? / DOZORRO, Transparency International. Київ : Transparency International, 2023. 27 с.
URL: <http://surl.li/qzuwek>
23. Дергоусова, А.О. Стратегічна модель розвитку залізничного транспорту

- України в сфері пасажирських перевезень. *Вагонний парк: науково-технічний журнал*. 2013. №7 (76). С. 39-41.
24. Деякі питання компенсації інвестицій, внесених суб'єктами господарювання у стратегічні об'єкти портової інфраструктури, що є об'єктами державної власності : Повідомлення про оприлюднення проєкту постанови Кабінету Міністрів України (28 Березня 2024) / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2024.
URL: <https://mtu.gov.ua/news/35488.html>
25. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі : Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 142.
URL: <http://surl.li/xmylvq>.
26. Дзюндзюк В.Б. Вплив глобалізації на сучасну державу. *Державне будівництво: : електронний збірник*. 2018. № 2.
27. Дикань В.Л., Воловельська І.В. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 7-15.
28. Динаміка показників малої приватизації на сайті Prozorro.Sale / Міністерство економіки України.
URL: <https://bi.prozorro.sale/#/analysisSSP>
29. Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні. Червень 2024 року / НІСД. Київ, 2024.
URL: <https://www.niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/dopomoha-mizhnarodnykh-finansovykh-instytutiv-ukrayini-cherven-2024-roku>
30. Дорожня карта відновлення української частини міжнародного транскордонного залізничного сполучення Загуж (Польща) – Хирів (Україна)». Львів : ЗУРЦ, Львівська залізниця, 2021. 53 с.
URL: <http://surl.li/vignwl>

31. Дунаєв І.В. Публічна регіональна економічна політика в Україні: формування механізмів модернізації [Моногр.] Харків : Магістр, 2017. 296 с.
32. Дунаєв І., Громов С. Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. №1 (64). С. 6-25.
33. Дунаєв, І., Костенніков Д., Кушнір В. Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України?. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. №2 (63). С. 6-24.
34. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналіт.доп. / [Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.] ; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 178 с.
URL: <http://surl.li/pvtzsb>
35. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік.
URL: <http://surl.li/mekmuh>
36. Звіт про результати дослідження державної підтримки суб'єктів господарювання в Україні / Х. Хьоцлер, Е. Лібанова, Т. Єфименко та ін. Київ, 2015. 211 с.
URL: <http://surl.li/knljpk>.
37. Звіт про управління ДП «Адміністрація морських портів України» за 2023 рік / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2024. 37 с.
URL: <http://surl.li/wajfgx>
38. Зелена книга : залізничні вантажні перевезення / З. Мельник, А. Буковський, М. Гринишин, В. Пінчук, П. Яремчук. Київ, BRDO, Прямуюємо разом, 2019. 134 с.
URL: <http://surl.li/zuxhoe>

39. Іваницька О. М., Кошук Т. В. Управління фіскальними ризиками, пов'язаними з діяльністю державних підприємств в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 2. С. 64–80.
40. Кабмін затвердив фінплан Укрзалізниці на 2024 рік / УЗ. Київ, 2023.
URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/619781/
41. Кармишев Д., Дзюндзюк В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції “громадська участь 2.0” у повоєнне відновлення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. №2(63). С. 84-98.
42. Кірдіна О.Г., Українська Л.О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 24-32.
43. КМУ. Ефективні державні підприємства / КМУ. Київ, 2016.
URL: <http://surl.li/fehugk>
44. КМУ. Політика державної власності та корпоратизація підприємств: пріоритетні цілі реформи держпідприємств на 2024 рік. Київ, 2023.
URL: <http://surl.li/nxmlzj>
45. Корпоративна реформа оператора системи передачі НЕК "Укренерго" / Міністерство фінансів України. Київ, 2021.
URL: <http://surl.li/sqrpjj>
46. Коваленко М.М., Дунаєв І.В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25.
47. Коляда Т.А., Прозоров Ю.В., Ясенецький В.С. Трансформація управління фінансовими публічними корпораціями в умовах повоєнної відбудови економіки України. *Проблеми економіки*. 2023. №3 (57). С. 244-253.
48. Корпоративна стратегія ДП "АМПУ" до 2025 року.
URL: <http://surl.li/khmjrr>
49. Косенко А.В., Косенко В.В., Бабаєв В.Ю. Утворюючи нове «місце»: як

- оновлена політика та публічне урядування щодо імміграції та інтеграції допоможе розвитку державних підприємств України? Державне будівництво : електронне фахове видання. 2024. №1. С. 27-44.
50. Косенко В.В., Тимоха Д.А., Косенко А.В. Переосмислення європейських імміграційних хвиль і висновки для модернізації і корпоратизації великих державних підприємств України. Теорія та практика державного управління. 2024. №1. С. 118-135.
51. Кравченко М. О. Проблеми і напрями підвищення ефективності діяльності підприємств державного сектору економіки України. Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”. 2015. № 12. С. 51–57.
52. Кудь А. Модернізація системи публічного управління в епоху інформаційних платформ : моногр. Харків : Право, 2022. 432 с.
53. Мінекономіки розкрило пріоритетні цілі реформ держпідприємств на 2024 рік (30.11.2023)
URL: <http://surl.li/litqgp>
54. Моделі функціонування залізничних перевезень (огляд іноземного досвіду). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України / Європейський інформаційно-дослідницький центр. Київ, 2017. 11 с.
URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29219.pdf>
55. Модель корпоративного управління в Укрзалізниці є неефективною та потребує реформування (22 грудня 2021 р.) / Рахункова палата України.
URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=1306>
56. Молдован О. Державні фінанси України: досвід та перспективи реформ: моногр. Київ : НІСД, 2011. 380 с.
57. Морські порти, пошта і залізниця: результати робочого візиту до Одеси / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2024.

- URL: <https://mtu.gov.ua/news/35788.html>
58. МЦПД оприлюднив оновлені рейтинги фінансової стійкості та прозорості державних підприємств України (2020-2021 рр.). Київ : МЦПД, 2022.
- URL: <http://surl.li/jlmvfx>
59. МЦПД. Прозорість та фінансова стійкість державних підприємств в Україні : Зведений рейтинг 2021 р. Київ : МЦПД, 2022.
- URL: <http://surl.li/iqhqa>
60. Науково-технічні дослідження у галузі транспорту: колективна монографія / за заг. ред. Д.В. Ломотька. – Академія технічних наук України. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г.М., 2022. Т1. 216 с.
61. Орлова В. Через війну Україна втратила 23 % залізничної мережі (14.05.2022) / УНІАН.
- URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/ukrajina-vtratila-23-zaluznichnoji-merezhi-viyuna-z-rosiyeyu-2022-noviniukrajina-11826117.html>
62. Перегудов Ф. І., Тарасенко Ф. П. Вступ до системного аналізу. Київ : Знання, 1989
63. Перелік відокремлених підрозділів АТ «Укрзалізниця» / АТ «Укрзалізниця». Київ, 2020. 5 с.
- URL: <http://surl.li/xsdpcz>
64. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О. М. Алимов, О. І. Амоша та ін. ; за заг. ред. В. І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя :КПУ, 2014. 798 с.
65. План для Ukraine Facility 2024-2027 / Міністерство економіки України. Київ, 2024. 380 с.
- URL: <http://surl.li/sdqomq>
66. Петрушко Л., Шевчук С. Головне питання економіки. Україна втрачає \$170 млн на день через заблоковані порти. Чи можна вирішити експортний колапс (21.04.2022) / Forbes.ua.
- URL: <https://forbes.ua/inside/morskivorota-na-zamku-yak-pratsyuyut->

- zablokovani-cherez-viynu-porti-21042022-5552
67. Питання публічного акціонерного товариства “Українська залізниця” :
Постанова КМУ від 2 вересня 2015 р. №735.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248512552>
68. Політика державної власності та корпоратизація підприємств:
пріоритетні цілі реформи держпідприємств на 2024 рік / Міністерство
економіки України.
URL: <http://surl.li/awktxa>
69. Політика управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця» /
АТ «Укрзалізниця». Київ, 2021. 26 с.
URL: <http://surl.li/dydufp>
70. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про внесення змін
до деяких законодавчих актів України щодо перетворення державних
унітарних комерційних підприємств у державні акціонерні товариства,
100 відсотків акцій яких належать державі".
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GH6MA00A?an=11>
71. Про залізничний транспорт : Закон України 4 липня 1996 року №
273/96-ВР (Редакція від 01.01.2024).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>
72. Про затвердження основних засад здійснення державної власності щодо
акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова КМУ 12
червня 2019 р. № 628.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/628-2019-%D0%BF#Text>
73. Про затвердження плану заходів з реформування залізничного
транспорту : Розпорядження КМУ від 27 грудня 2019 р. №1411-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1411-2019-%D1%80#Text>
74. Про затвердження Порядку перетворення державного унітарного
комерційного підприємства в акціонерне товариство : Постанова КМУ
від 29 серпня 2012 р. № 802.
URL: <http://surl.li/ajygu1>

75. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року : Розпорядження КМУ від 11 липня 2013 р. № 548-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text>
76. Про концесію : Закон України від 3 жовтня 2019 року № 155-IX (Редакція від 31.03.2023).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
77. Про корпоратизацію підприємств: Указ Президента України від 15.06.1993 N 210/93.
78. Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування : Закон України від 23 лютого 2012 року № 4442-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17#Text>
79. Про приватизацію державного майна : Закон України від 4 березня 1992 року № 2163-XII (Закон втратив чинність на підставі Закону № 2269-VIII від 18.01.2018).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-12#Text>
80. Про стан реформування сфери портової діяльності та розробки Стратегії розвитку морських портів України відповідно до Закону України «Про морські порти України» : Рішення Колегії Міністерства інфраструктури України від 05.03.2013 №6.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr006733-13#Text>
81. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21 вересня 2006 року № 185-V (зі змінами). (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 46, ст.456).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
82. Про утворення Антикризового штабу з відновлення сталого функціонування акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 р. №967.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2021-%D0%BF#Text>

83. Проблеми експортних перевезень залізничним транспортом України / НІСД. Київ: НІСД, 2022.
URL : <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/nisd.pdf>
84. Продовження серії звітів про розвиток стартапу «Система Bitbon» / Сімкорд. Харків, 2023.
URL: <https://www.simcord.com/ua/news/follow-up-report-on-the-bitbon-system-start-up-development>
85. Прозорість та фінансова стійкість державних підприємств в Україні: ПАТ "Укрзалізниця" (консолідований) / МЦПД. Київ, 2022.
URL: <https://companies.icps.com.ua/profile/T/2/2021>
86. Резолюція А.1183(33) «Вплив російського збройного вторгнення в Україну на міжнародне судноплавство» / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2024.
URL: <https://mtu.gov.ua/news/35489.html>
87. Реформа Укрзалізниці – потяг зрушив з місця.
URL: <http://surl.li/yuiesf>
88. Реформування залізниці та проблемні питання впровадження експериментального проекту по допуску приватних локомотивів на колії загального користування / УЛК. Київ, 2021. 14 с.
URL: <http://surl.li/lznpmj>
89. Річний звіт АТ «Укрзалізниця» за 2019 рік.
URL: <http://surl.li/lvsofx>
90. Рішення Господарського суду Херсонської області № 98297688 від 12.07.2021 р. / Господарський суд Херсонської області.
URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/98297688/>
91. Роль державних підприємств у повоєнному відновленні : Стенограма круглого столу "CASE Україна", 09 листопада 2022 р.
URL: <http://surl.li/obevxr>
92. Роль наземного транспорту у стійкості міжнародних перевезень вантажів в умовах війни з РФ / НІСД. Київ, 2024.

- URL: <https://www.niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rol-nazemnoho-transportu-u-stiykosti-mizhnarodnykh-perevezen-vantazhiv-v>
93. Ромах В.Л. Формування моделі управління морськими портами. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2023. Том 34 (73) № 4. С. 261-265.
94. Рудяга І. М. Господарювання на залізничному транспорті як об'єкті реформування: порівняльно-правовий аспект. *Економічна теорія та право*. 2016. №1. С. 171–184.
95. Система / Вікіпедія.
URL: <http://surl.li/cinciu>
96. Ситуація в Україні : Виклики лібералізації ринку : Матеріали семінару «Відкриття ринку послуг залізничних перевезень для конкуренції відповідно до європейської моделі» (Одеса – Київ, 5-7 вересня 2018 р.).
URL: <http://surl.li/lxcjzp>
97. Суходоля О. М. Захист критичної інфраструктури: сучасні виклики та пріоритетні завдання сектору безпеки. *Науковий часопис Академії національної безпеки*. 2017. № 1-2. С. 50-80.
98. Статистичні дані про Українські залізниці / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2023.
URL: <http://surl.li/darmuj>
99. Стійкість критичної інфраструктури ЄС: посилення політики та координації (24.02.2023) / НІСД. Київ : НІСД, 2023.
URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/stiykist-krytychnoyi-infrastruktury-yes-posylennya-polityky-ta>
100. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки. Київ, 2019. 66 с.
URL: <http://surl.li/kpgcla>
101. Структурна реформа АТ «Українська залізниця» / Міністерство інфраструктури. Київ, 2021.
URL: <https://mtu.gov.ua/content/reformi-zaliznichnogo-transportu.html>
102. ТОП-100. Огляд найбільших державних підприємств – 2017 / КМУ.

- URL: <http://surl.li/dmvrpy>
103. Укрзалізниця. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (звіт про управління) за 2020 рік / АТ «Укрзалізниця». Київ, 2021. 245 с.
URL: <https://portal.uz.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/integrovanij-zvit-uz-za-2020-rik-1.pdf>
104. «Укрзалізниця» вперше в 2024 році почала працювати у збиток: причина / Українська правда.
URL: <http://surl.li/uiazqa>
105. «Укрзалізниця» збільшує кількість візків для перестановки вагонів на колію євростандарту (11.04.2022) / Аграрне інформаційне агентство.
URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrzaliznica-zbilsue-kilkist-vizkivdla-perestanovki-vagoniv-na-koliu-evrostandartu>
106. Фінансова звітність АТ «Українська залізниця» за 2023 рік / Акціонерне товариство "Українська Залізниця".
URL: https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2023
107. Чітадзе Н. Як російсько-українська війна змінила сучасний світ. *Стратегічна панорама*. 2023. № 1. С. 5-17
108. Що треба знати про корпоратизацію Прозорро.Продажі: відповідаємо на найпоширеніші запитання 2023 р. / Прозорро.Продажі.
URL: <http://surl.li/zmgdqa>
109. Янковський В. Морська портова галузь України: сучасний стан, проблеми, та перспективи реформування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №1/28. С. 47-51.
110. Abduljabbar R. et al. Applications of artificial intelligence in transport: an overview. *Sustainability*. 2019. №11/1. С. 189.
111. Alam M., Griffiths A. J. Management control systems in inter-agency collaboration: a case study. *Public money & management*. 2016. №36 (4). С. 289–296.
112. Alford J., Hughes O. Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*. 2008. №38/2.

113. Ansell C., Gash A., Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Volume 18, Issue 4. C. 543–571.
114. Arif B., Sule E. T., Herwany A., Febrian E. The effects of business environment and supply chain governance on business strategies and company performance. *Uncertain Supply Chain Management*. 2022. № 10 (1). C. 37–42.
115. Baltowski M. Więcej władzy niż własności – Skarb Państwa jako szczególnie inwestor na GPW w Warszawie [More Control Than Ownership: State as a Specific Investor on Warsaw Stock Exchange], *Studia Ekonomiczne*, 2017. №1 (92). C. 31.
116. Bałtowski M., Kwiatkowski G. *State-Owned Enterprises in the Global Economy*. London, Routledge, 2018. 343 c.
117. Benito G., Rygh A., Lunnan R. The Benefits of internationalization for state-owned enterprises. *Global Strategy Journal*. 2016. Volume 6, Issue 4 (November 2016). C. 269-288.
118. Bernier, L., Florio, M., & Bance, P. (Eds.). (2020). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. London; New York: Routledge.
119. Bertay A. C., Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. Bank Ownership and Credit Over the Business Cycle: is Lending by State Banks Less Procyclical? *Journal of Banking & Finance*. 2015. №50. C. 326–339.
120. Bevir M. Histories of analytic political philosophy. *History of European Ideas*. 2011. №37 (3). C. 243–248. DOI 10.1016/j.histeuroideas.2010.10.003
121. Bevir M. The Logic of the History of Ideas. *Rethinking History*. 2000. №4 (3). C. 295–300.
122. Boardman A., Greenberg D., Vining A., Weimer D. *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*, 4th edition. Prentice Hall, 2011.
URL: <http://surl.li/zjcvlw>
123. Borins S. *The persistence of innovation in government: a guide for public servants*. Washington, D.C.: IBM Center for the Business of Government,

- 2014.
124. Böwer U. State-owned enterprises in emerging Europe: The good, the bad, and the ugly. IMF, *IMF Working Papers*, 2017. №17 (221).
 125. Bozec R., Breton G., Côté L. The Performance of state-owned enterprises revisited. *Financial accountability & Management*. 2008. №18/4. C. 383-407.
 126. Bughin J., Seong J. etc. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy / McKinsey Global Institute. New York, 2018.
 127. Castelnovo P. Innovation in private and state-owned enterprises: A cross-industry analysis of patenting activity. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2022. №62. C. 98–113.
 128. Chen J., Wang M. Duopoly, mixed ownership, and the optimal proportion of employee stocks in state-owned enterprises in China. *Managerial & Decision Economics*. 2019. №40/5 (July 2019). C. 550-558.
 129. Christensen S. The capitalist state or the state as private owner. In A. Sasson (Ed.), *At the forefront, looking ahead: Research based answers to contemporary uncertainties of management*. (C. 134–158). Universitetsforlaget, 2018.
 130. Christiansen H. The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries. *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 5. Paris: OECD Publishing, 2011.
 131. Christiansen H. Balancing commercial and non-commercial priorities of state-owned enterprise. *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 5. Paris: OECD Publishing, 2013.
 132. Cinar E., Trott P., Simms C. A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*. 2018. №21(2). C. 264–290.
 133. Cuervo-Cazurra A., Inkpen A., Musacchio A., Ramaswamy K. Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*. 2014. №45 (8). C. 919–942.
 134. De Lange B., Merlevede B. State-owned enterprises across Europe:

- Stylized facts from a large firm-level dataset. *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration*, Ghent University, 2020. №20/1006.
135. Dunayev I., Kud A., Latynin M., Kosenko A., Kosenko V., Kobzev I. Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №6 (13-114), c. 17-28.
136. Dunleavy P., Hood, C. From old public administration to new public management. *Public Money & Management*. 1994. №14 (3). C. 9–16.
137. Emerson K., Nabatchi T. Collaborative governance regimes. Georgetown University Press, 2015. 280 c.
138. Enarsson T., Enqvist L., Naartijärvi M. Approaching the human in the loop – legal perspectives on hybrid human/algorithmic decision-making in three contexts. *Information & Communications Technology Law*. 2021. №31 (1). C. 123–153.
139. Ennsner-Jedenastik L. Political control and managerial survival in state-owned enterprises. *Governance*. 2014. №27/1. C. 135-161.
140. European Commission. Commission amends TEN-T proposal to reflect impacts on infrastructure of Russia’s war of aggression against Ukraine (27 July 2022) / The European Commission. Brussels: 2022.
141. European Commission. State-Owned Enterprises in the EU: lessons learnt and ways forward in a post-crisis context. (No. 031). Institutional Paper. Luxembourg, 2016.
142. Eurostat. Rail transport statistics - quarterly and annual data 2024.
143. Fogel R.W. Railroads and American economic growth: essays in economic history / review by Jeffrey G. Williamson. *Economic Development and Cultural Change*. 1965. Vol. 14, No. 1 (Oct., 1965). C. 109-113.
144. Friede G., Busch T., Bassen, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*. 2015. №5 (4). C. 210–233.
145. Gao H., Zhou W. Between market economy and state capitalism : China's

- state-owned enterprises and the world trading system. Cambridge University Press, 2022. 225 c.
146. Grosman A., Okhmatovskiy I., Wright M. State control and corporate governance in transition economics: 25 years on from 1989. *Corporate governance*. 2016. №24 (3). C. 200–221.
 147. Gunasekar S., Sarkar J. Does autonomy matter in state owned enterprises? Evidence from performance contracts in India. *Economics of transition*. 2019. Vol.27, Issue 3 (July 2019). C. 763-800.
 148. Holmberg A. Food security in light of the war in Ukraine: food studies meets defence studies. *Defence Studies*. 2024. C. 1–16.
 149. Hooijmaaijers B. Blackening skies for Chinese investment in the EU? *Journal of Chinese Political Science*. 2019. №24 (3). C. 451–470.
 150. Huang C., Ozkan N., Xu F. State-owned enterprises and cross-border alliances. *British Journal of management*. 2023. №35/2 (April 2024). C.932-951.
 151. IFC. How artificial intelligence is making transport safer, cleaner, more reliable and efficient in emerging markets. New York : IFC, 2019.
URL: <http://surl.li/ddqmcv>
 152. Integrated annual report of Kazakhstan Temir Zholy National / Company JSC.
URL : https://kase.kz/files/emitters/TMJL/tmjlp_2021_eng.pdf
 153. Jackson G, Strange R. Why does corporate governance matter for international business? In *Corporate Governance and International Business: Strategy, Performance, and Institutional Change*, R Strange, G Jackson (eds). Palgrave Macmillan: Basingstoke, 2008. C. 1–14.
 154. Kaufmann W., Lafarre A. Does good governance mean better corporate social performance? A comparative study of OECD countries. *International Public Management Journal*. 2021. №24 (6). C. 762–791.
 155. Khan M., Serafeim G, Yoon A. Corporate sustainability: first evidence on materiality. *Harvard Business School Working Paper*. No. 15-073, March

- 2015.
156. Koll-Schretzenmayr M., Gahbauer M. Demokratisierung und «good governance» / Democratization and Good Governance. disP. *The Planning Review*. 2003. №39 (155). C. 2–3.
157. Kovalenko M. Public Administration impact on industrial clustering processes in Ukraine / M. Kovalenko, K. Khodiakova, N. Ryzhikova, N. Myrna, S. Kalinichenko, O. Korneva. *WSEAS Transactions On Business & Economics*. 2022. Vol. 19. C. 953-961.
158. Kozarzewski P. State Corporate Control in Transition: Poland in a Comparative Perspective. Lodz, 2021.
URL: <http://surl.li/sdvuaz>
159. Kruhlov, V., Dzhyhora, O., Trubakov, Y., Kotsur, V. and Buryk, Z. The strategic role of the state in stimulating and supporting economic growth: tools, policies and influence on the modern economic paradigm. *Economic Affairs*. 2023. №68 (04). C. 2289-2304.
160. Latynin M. Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society / Jakúbek P., Guzonova V., Rudenko O., Latynin M., Stepanenko S. *Economic Affairs*. 2023. №68/2. C. 1263-1277.
161. Latynin M., Pastukh K., Tarasenko D., Shevchenko S. Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. 2021. №39/5: Special Issue: Innovation in the economy and society of the digital age.
162. Levesque, G. (2017, April 12). China's evolving economic statecraft. *The Diplomat*.
URL: <https://thediplomat.com/2017/04/chinas-evolving-economic-statecraft/>
163. Mauludina M. A., Azis Y., Sukmadilaga C., Susanto, H. Determinants of SOE's performance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2023. №10 (2).
164. Mazzucato M. Governing the economics of the common good: from correcting market failures to shaping collective goals. *Journal Of Economic*

- Policy Reform*. 2024, Vol. 27. №1. C. 1–24.
165. Mazzucato M. *Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism*. New York : Penguin Press, 2022. 272 c.
166. Mazzucato M. *The value of everything: making and taking in the global economy*. Boston, 2018. 384 c.
167. Mazzucato M., Conway R., Mazzoli E., Knoll E., Albala S. *Creating and measuring dynamic public value at the BBC. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report*. 2020. IIPP 2020-19. 69 c.
168. Megginson W.L., Netter J. *From State to Market: A survey of empirical studies on privatization. Journal of Economic Literature*. 2001. №39. C. 321–389.
169. Moore M. *Creating public value: Strategic management in government: (Cambridge, MA: Harvard University Press) International Public Management Journal*. 1999. №2 (1). C. 158–167.
170. Musacchio A., Lazzarini S., Aguilera R. *New varieties of state capitalism: Strategic and governance implications. Academy of Management Perspectives*. 2015. №29(1). C. 115–131.
171. Mühlenkamp H. *From state to market revisited: a reassessment of the empirical evidence on the efficiency of public (and Privately-Owned) Enterprises. Annals of Public and Cooperative Economics*. 2015. №86 (4). C. 23.
172. Nevalainen P., Yliaska V. *From state-owned smokestacks to post-industrial dreams: The Finnish government in business, 1970–2010. Business History*. 2020. №63 (8). C. 1327–1356.
173. Niestadt M., Debyser A., Damiano Scordamaglia D., Pape M. *Artificial intelligence in transport: current and future developments, opportunities and challenges. European Parliamentary Research Service (EPRS)*. 2019. PE 635.609, March 2019.
174. OECD. *Corporate governance of state-owned enterprises: a survey of OECD Countries*. Paris: OECD Publishing, 2005. 235 c.

175. OECD. Dividend payments by state-owned enterprises : Policies and practices. OECD Business and Finance Policy Papers, №44. Paris: OECD Publishing, 2024. 51 c.
URL: https://www.oecd.org/en/publications/dividend-payments-by-state-owned-enterprises_975b5e78-en.html
176. OECD. State-Owned Enterprises in the Middle East and North Africa. Engines of Development and Competitiveness. Paris: OECD Publishing, 2013.
177. OECD. Broadening the ownership of state-owned enterprises: a comparison of governance Practices. Paris : OECD, 2016. 108 c.
178. OECD. Ownership and governance of state-owned enterprises: a compendium of national practices. Paris: OECD Publishing, 2018. 104 c.
URL : <http://surl.li/cewqrg>
179. OECD Economic Surveys: Croatia 2023.
URL: <http://surl.li/rdqoqa>
180. OECD Guidelines on corporate governance of state-owned enterprises (2015 Edition). Paris OECD, 2015. 80 c.
181. OECD. Recommendation of the Council on guidelines on corporate governance of state-owned Enterprises (Amended on 03/05/2024). Paris : OECD, 2015. 65 c.
URL: <http://surl.li/xlvtor>
182. OECD. The size and sectoral distribution of state-owned enterprises. Paris, OECD, 2017.
URL: <http://surl.li/lnaonf>
183. Osborne S. The new public governance?, *Public Management Review*. 2006. №8 (3). C. 377–88
184. Osborne S., Brandsen T., Mele V., Nemeč J., van Genugten M., Flemig S. Risking innovation. Understanding risk and public service innovation – evidence from a 4 nation study. *Public Money & Management*. 2019. №40 (1). C. 52–62.

185. PKP Polske.
URL: <https://en.plk-sa.pl/press/annual-report>
186. Putniņš T. State-Owned enterprises and the public mission: a multidimensional Lens / L. Bernier, M. Florio, P. Bance (Eds.), *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. London; New York: Routledge, 2020.
187. Qi H., Kotz, D. M. The impact of state-owned enterprises on China's Economic Growth. *Review of Radical Political Economics*. 2020. №52(1). C. 96–114
188. Radnor Z., Osborne S. Lean: A failed theory for public services?. *Public Management Review*. 2013. №15 (2). C. 265–87
189. Railway sector assessment for republic of Kazakhstan (March 2021).
URL: <http://surl.li/sowcxv>
190. Richmond C., Benedek D., Cegar B., Dohlman P., Hassine M., Jajko B. Reassessing the role of state-owned enterprises in Central, Eastern and Southeastern Europe. *International Monetary Fund European Departmental Paper Series* 2019. №19 (11). C. 127.
191. Rossieta H. Good governance mechanism, agency problems and privatized SOEs performance: Empirical evidences from Indonesian stock exchange. *International Journal of Economics & Management*. 2017. № 11(2 Special Issue). C. 287–307.
192. Rudy B., Miller S., Wang D. Revisiting FDI strategies and the flow of firm-specific advantages: a focus on state-owned enterprises. *SMS: Global Strategy Journal*. 2016. Volume 6, Issue 1 (Special Issue: The Role of Location in Achieving Global Competitiveness; February 2016). C. 69-78.
193. Santander Private banker. Artificial Intelligence (AI).
URL: <http://surl.li/qiaryb>
194. Schwab K., Peter Vanham P. Stakeholder Capitalism: A global economy that works for progress, people and planet. Geneva, 2021. 304 c.
URL: <http://surl.li/yxjaho>

195. Sedlacko M. The five tasks of public value management: public value as a programme of administrative and societal democratisation. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2020. №13 (2). C. 161-180.
196. Sen S., Bhattacharya C. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*. 2001. № 38 (2). C. 225-243.
197. Sørensen E., Torfing J. Enhancing public innovation through collaboration, leadership and new public governance / Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M. (eds) *New frontiers in social innovation research*. London : Palgrave Macmillan, 2015.
198. Sorrentino M. State-owned enterprises and the public mission: a multidimensional lens / L. Bernier, M. Florio, & P. Bance (Eds.), *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. London; New York: Routledge, 2020.
199. Stiglitz J. *Economics of the public sector* (3rd ed.). New York: W.W. Norton & Company, 2000.
200. Stiglitz J. Regulation and failure / Moss J., David A.; Cisternino, John A. (eds.), *New perspectives on regulation*, Cambridge, Massachusetts: The Tobin Project, 2009. C. 11–23.
201. Stiglitz J. *The Road to Freedom: Economics and the Good Society*. W. W. Norton & Company, 2024.
202. Szarzec K., Dombi Á., Matuszak P. State-owned enterprises and economic growth: evidence from the Post-Lehman period. *Economic Modelling*. 2021. №99.
203. Tang T., Dou X., Ma X. The strategic effects of non-state shareholders' governance: based on the perspective of product market performance of state-owned enterprises. *China Journal of Accounting Studies*. 2024. C. 1–28.
204. *The Routledge handbook of state-owned enterprises* / Luc Bernier, Massimo Florio, Philippe Bance. London, New York: Routledge, 2020. 678 c.

205. The World Bank. Corporate governance of state-owned enterprises. Washington, DC: The World Bank, 2014. 391 c.
URL: <http://surl.li/pcxdca>. DOI: 10.1596/978-1-4648-0222-5
206. The World Bank. Governance Reforms of State-Owned Enterprises: Lessons from Four Case Studies (Egypt, Iraq, Morocco, and Tunisia). Washington, DC: The World Bank, 2015.
207. van Doeveren V. Rethinking good governance: identifying common principles. *Public Integrity*. 2011. №13 (4). C. 301–318.
208. Verdenhofa O., Dzenis O., Dehtjare J., Djakona V., Gavkalova N. Strategic management as a tool for the development of public sphere entities. *Public Policy and Administration*. 2024. №23 (2). C. 175–196
209. Wang K. From state to state: quasi-privatization and firm performance. *China & World Economy*. 2009. №17/5 (September-October 2009). C. 52-68.
210. Wang Y., Dou X., Liu, Z. Mixed-ownership reform and deleveraging of state-owned enterprises: Degree and methods. *China journal of accounting studies*. 2022. № 10(2). C. 174–202.
211. Weekly rail performance indicators, Transport Canada 2024.
URL: <https://www.statcan.gc.ca/en/tdih/weekly-rail>
212. Wiarda H. Corporatism and national development in Latin America. London : Routledge, 2019. 400 c.
213. Wolmar C. Blood, Iron, & gold: how the railways transformed the world. New Jersey: Atlantic Books, 2013.
214. Worldbank. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, 2014. 391 c.
215. WorldBank. Rail lines (total route-km).
URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.RRS.TOTL.KM>
216. WorldBank. World development indicators 2024.
URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

ДОДАТКИ

Список публікацій здобувача за темою дисертаційного дослідження**Наукові праці, у фахових виданнях:**

1. Громов С.О. Перспективна система динамічного оцінювання на базі штучного інтелекту для державних корпорацій транспортної галузі. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. №6 (6). С. 392-407.

DOI: 10.52058/3041-1572-2024-6(6)-392-405

2. Громов С.О. Сучасна сутність і склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 1 (78). С. 136–154.

DOI: 10.26565/1727-6667-2024-1-08

3. Дунаєв І.В., **Громов С.О.** Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. №1. С. 6-26.

DOI: 10.26565/1684-8489-2024-1-01

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: зроблено огляд літератури, обґрунтовано доцільність і умови використання концепції менеджменту публічних цінностей і теорії колаборативного управління щодо оновлення публічної політики в сфері державних корпорацій України; зроблені усі кінцеві висновки

Внесок Дунаєва І.В.: постановка задач, вибір методології, курування даних, перевірка даних, вступ.

4. Громов С.О. Державні корпорації і підприємства: як державі адаптувати функції та свою політику заради більшого суспільного блага? *Державне будівництво: електронний фаховий збірник*. 2024. №1.

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-09>

5. Гібадуллін О.В., Дунаєв І.В., **Громов С.О.** Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205.

DOI: 10.58442/2522?9931?2024?28(57).

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: зроблено огляд сучасної сутності наявного (станом як є на сьогодні) механізму моніторингу промислового відновлення на регіональному рівні.

Внесок Гібадулліна О.В.: автор ідеї і гіпотези статті, постановка задач;

Дунаєва І.В.: вибір методології, курування даних, перевірка даних, вступ.

6. Глущенко О.В., Швайко М.Л., Дячек В.В., Бабаєв В.Ю., **Громов С.О.** Діджиталізація оподаткування: можливості та загрози на міжнародному рівні. *Агросвіт*. 2024. №9. С. 64-70.

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.9.64.

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення даного теоретичного дослідження в цілому.

Внесок Глущенко О.В.: загальне керівництво і вибір методології; Швайка М.Л.: курування даних і підбір даних; Дячека В.В.: підготовка вступу і частини висновків; Бабаєва В.Ю.: формальний аналіз.

7. Глущенко О.В., Хмельков А.В., Дячек О.Ю., Бабаєв В.Ю., **Громов С.О.** Цифрові технології управління публічними фінансами: податковий аспект. *Ефективна економіка*. 2024. №3.

DOI: 10.32702/2307-2105.2024.3.11

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення даного теоретичного дослідження в цілому.

Внесок Глущенко О.В.: загальне керівництво, затвердження статті і вибір методології; Хмелькова А.В. адміністрування проекту, написання первинного

проекту статті; Дячека В.В.: підготовка вступу і частини висновків; Бабаєва В.Ю.: формальний аналіз.

Наукові праці, у виданнях, що входять до наукометричної бази Scopus:

8. Dunayev I., **Hromov S.**, Tymchenko Y., Proskurina M. Explication of the role of digital technologies in marketing management of a modern company. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. №5 (13 (119)). С. 89–99

DOI: 10.15587/1729-4061.2022.265017.

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: сформовано і обґрунтовано методичний підхід до обґрунтування ролі технологій цифровізація, який відрізняється використанням фундаментальних положень щодо кібернетичних систем, теорії менеджменту та сучасних концепцій маркетингу.

Внесок Дунаєва І: загальне керівництво, затвердження статті і вибір методології; Тимченка Ю.: адміністрування проекту, написання первинного проекту статті; Проскуріна М.: ресурси і підготовка частини висновків, формальний аналіз.

9. Y. Kovalenko, O. Kirdan, A. Krivonos, O. Dobrovolska, T. Gutsul, **S. Hromov**. Assessment of the place and role of personnel management in the general management system of the organization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. №21/11. С. 271-275.

DOI: 10.22937/IJCSNS.2021.21.11.37

Особистий внесок кожного зі співавторів:

Внесок дисертанта: виконано узагальнення базової літератури для проведення даного теоретичного дослідження в цілому.

Внесок Коваленка Ю.: загальне керівництво, затвердження статті і вибір методології; Кірдан О.: адміністрування проекту, написання первинного проекту статті; Кривonos А.: ресурси, Добровольська О. - підготовка частини висновків, формальний аналіз; Гуцул Т.: формальний аналіз.

Інші публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Громов С.О. Регуляторні пісочниці для тестування цифрових інновацій у корпоративному управлінні державних транспортних підприємств для потреб відбудови України / *Збірник тез 24-ого міжнар. конгресу «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни»*, 24 травня 2024 р. Харків, 2024 . 540 с. С. 435-439.
11. Громов С.О. Застосування блокчейн в управлінні ланцюгами постачання державних корпорацій. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. конгресу* [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – (PDF 680 с.). С. 581-585.
12. Громов С.О. Стратегічне бачення повоєнної безпекової і військово-промислової політики України крізь призму нового американського ленд-лізу / *Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз : зб. наук. матер. XXII Міжнар. наук. конгресу*. Харків : ННІ “Інститут державного управління” ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2022. 304 с. С. 194-197.
13. Громов С.О. Проектування розвитку інфраструктурної системи швидкісних магістралей шляхом залучення зовнішніх інвестицій в галузь / «Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України» : матеріали II Всеукр. наук.- практ. конф., 25 квітня 2019 р. / Харк. нац. аграр. Ун-т. Харків: ХНАУ, 2019. 417 с. - С. 358-361.
14. Громов С.О. Стратегічні пріоритети оновлення інфраструктури залізниць задля формування сучасної системи швидкісного руху / Матеріали наук.- практ. конф. «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи», 20 березня 2019 р. Харків : ХарPI НАДУ, 2019.

Довідки про впровадження

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

04 Вересня 2023
 Белова Л.О.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна Громова Сергія Олександровича на тему «Механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств України» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування

Комісія у складі:

Голова комісії – заступник директора ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна к.е.н., професор Золотарьов В.Ф.,

члени комісії – завідувач кафедри економічної політики та менеджменту д.держ.упр., професор Латинін М.А., доцент кафедри економічної політики та менеджменту к.держ.упр., доцент Бабаєв В.Ю., -

цим актом засвідчує, що авторські розробки дисертаційного дослідження Громова С.О. за темою «Механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств України», а саме:

- 1) обґрунтування функцій державних підприємств в умовах впровадження системи динамічного ціннісного оцінювання на основі штучного інтелекту на двох державних корпорацій АТ "Укрзалізниця" і ДП "Адміністрація морських портів України" та оптимальної стратегії просування бажаних змін,
- 2) а також практичне впровадження оновленої суті шести сучасних функцій державних підприємств у бік забезпечення більшого суспільного блага від управління державною власністю (і від багатства країни) з урахуванням специфіки національних економічних систем та історичного контексту, -

доповнили фактологічну основу і навчально-дидактичний інструментарій практичних завдань-кейсів в оновленні двох дисциплін «Міжсекторальна політика на аналіз її ефективності» та «GR-менеджмент: взаємодія з органами влади», які викладаються в рамках двох магістерських ОПП 281 - «Публічне управління економічною та цифровою модернізацією суспільства» (Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування») та «Бізнес-адміністрування в корпоративному секторі економіки» (Спеціальність 073 Менеджмент), починаючи з 2023-2024 навчального року і плануються до викладання у подальшому у 2024-2025 навчальному році.

Голова комісії,
 Заступник директора, к.е.н., професор



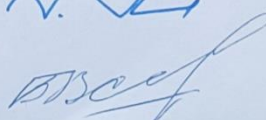
В.Ф. Золотарьов

Члени комісії:
 д.держ.упр., професор



М.А. Латинін

к.держ.упр., доцент



В.Ю. Бабаєв



АТ «МИКОЛАЇВГАЗ»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОПЕРАТОР
ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ
«МИКОЛАЇВГАЗ»

вул. Погранична, 159, м. Миколаїв,
Миколаївська обл., 54003, Україна
office@mk.naftogaz.com

код за ЄДРПОУ 05410263

17.10.2024 № 54001-ЛВ-2383-1024

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Громова Сергія Олександровича

Довідка видана на основі того, що наукові результати дисертаційного дослідження Громова Сергія Олександровича на тему «Механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств України» впроваджено в діяльність Акціонерного Товариства «Миколаївгаз». Зокрема, було визначено, що існують значні організаційно-технічні резерви для удосконалення процедур і механізмів відповідного узгодження інтересів на операційному рівні для мінімізації потенційно несприятливих ризиків людського впливу і конфлікту інтересів. Рекомендовано для впровадження технологію динамічного балансування інтересів стейкхолдерів в оновленому механізмі публічного урядування корпоратизацією великих державних підприємств. Зазначені розробки покращують показники роботи органів корпоративного управління АТ «Миколаївгаз».

Отримані попередні ефекти від впровадження запропонованої автором розробки механізму (цифровий паспорт окремих державних виробничих активів, алгоритм внесення великих даних для оцінки на основі штучного інтелекту в децентралізованій інформаційній платформі українського походження і концепція динамічної системи прийняття рішень) були протестовані на механізмі громадського контролю (за визначеним колом питань) разом свідчать про підвищення публічного інтересу до діяльності підприємства з боку громадськості мінімум на 20% та позитивно впливають на мотивацію персоналу.

В.о. Голови Правління



Юрій ПАЛІЙ

УКРАЇНСЬКІ
ЕНЕРГЕТИЧНІ
МАШИНИ



UKRAINIAN
ENERGY
MACHINES

Акціонерне товариство «Українські енергетичні машини»
(АТ «Укренергомашини»)
проспект Героїв Харкова, 199, м. Харків, 61037, Україна
тел.: + 38 (057) 349-22-85, 349-22-92, 349-26-54
e-mail: office@ukrenergymachines.com, www.ukrenergymachines.com
Код ЄДРПОУ 05762269



«UKRAINIAN ENERGY MACHINES», Joint stock company
(«Ukrenergymachines», JSC)
Heroiv Kharkova avenue, 199, Kharkiv, 61037, Ukraine
tel.: + 38 (057) 349-22-85, 349-22-92, 349-26-54
e-mail: office@ukrenergymachines.com, www.ukrenergymachines.com
USREOU code 05762269

28.10.2024 № 01/04-1704

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Громова Сергія Олександровича

Довідка видана на основі того, що наукові результати дисертаційного дослідження Громова Сергія Олександровича на тему «Механізм публічного урядування корпоратизації великих державних підприємств України» впроваджено в діяльність АТ «Українські енергетичні машини».

Зокрема, було визначено, що існують значні організаційно-технічні резерви для удосконалення процедур і механізмів відповідного узгодження інтересів на операційному рівні для мінімізації потенційно несприятливих ризиків людського впливу і конфлікту інтересів.

Рекомендовано для впровадження технологію динамічного балансування інтересів стейкхолдерів в оновленому механізмі публічного урядування корпоратизацією великих державних підприємств. Зазначені розробки покращують показники роботи органів корпоративного управління АТ «Українські енергетичні машини».

Отримані попередні ефекти від впровадження запропонованої автором розробки механізму (цифровий паспорт окремих державних виробничих активів, алгоритм внесення великих даних в децентралізованій інформаційній платформі українського походження і концепція динамічної системи прийняття рішень) були протестовані на механізмі громадського контролю (за визначеним колом питань) разом свідчать про підвищення публічного інтересу до діяльності підприємства з боку громадськості мінімум на 20% та позитивно впливають на мотивацію персоналу.

Заступник генерального директора
АТ «Українські енергетичні машини»



Олексій КОРШУНОВ

М.П.

Додаток В

Таблиця 1

Універсальні і ключові характеристики статутних корпорацій у світі

Ознака	Прояв ознаки для статутного підприємства	Ключовий важіль для регулювання ДП
1) Правове заснування	створюються та функціонують на основі спеціального законодавчого акту, ухваленого урядом. Це може бути окремий закон або статут, який визначає структуру, повноваження та функції корпорації.	Спеціальний закон або статут
2) Публічна власність	Ці корпорації зазвичай повністю або частково належать державі. Це означає, що держава є основним або єдиним акціонером, і представники держави можуть входити до складу ради директорів.	Державна власність акцій
3) Соціальні та економічні функції	Публічні корпорації часто створюються для виконання важливих соціальних або економічних функцій, таких як надання комунальних послуг (вода, електрика, транспорт), охорона здоров'я, освіта, банківська діяльність, поштові послуги тощо. Їхня діяльність спрямована на задоволення суспільних потреб та забезпечення доступності послуг для всіх верств населення.	Громадське обслуговування і виконання критично суспільно значущих функцій
4) Фінансова незалежність	Хоча публічні корпорації належать державі, вони зазвичай мають фінансову автономію. Це означає, що вони можуть мати власні джерела доходів, самостійно здійснювати фінансові операції, укладати контракти та позичати кошти. Вони часто мають окремий бюджет, відмінний від державного бюджету.	Власні доходи та бюджети
5) Управлінська автономія	Публічні корпорації мають автономію у прийнятті управлінських рішень. Вони керуються радою директорів або наглядовою радою, до складу якої можуть входити представники держави, бізнесу та громадськості. Ці ради відповідають за стратегічне управління корпорацією, тоді як оперативне управління здійснюється менеджментом корпорації.	Незалежне корпоративне врядування
6) Підзвітність та прозорість	Публічні корпорації зобов'язані забезпечувати прозорість своєї діяльності та підзвітність перед урядом і громадськістю. Вони повинні регулярно публікувати фінансові звіти, звіти про діяльність та інші важливі документи. Це забезпечує контроль за їхньою діяльністю та запобігає зловживанням.	Регулярна звітність
7) Регулятивний нагляд	Є обов'язковим з боку державних органів. Це може включати контроль за виконанням	Державний контроль

продовження табл. 1

	законодавчих вимог, аудит фінансової діяльності, моніторинг дотримання стандартів якості послуг та інших нормативних актів	
8) Окрема юридична особа	Публічні корпорації є юридичними особами, що означає, що вони мають право укладати контракти, володіти майном, виступати у суді від свого імені та виконувати інші юридичні дії. Це забезпечує їм незалежність від держави у правовому сенсі та дозволяє здійснювати комерційну діяльність.	Самостійна правосуб'єктність

*Джерело: розробка автора на основі [214; 202; 198].

Додаток Г

Таблиця 1

Порівняння функцій державних підприємств в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, в залежності від політики державної власності

Назва функції державних підприємств	Реалізація функції в розвинених країнах	Реалізація функції в країнах, що розвиваються
1) Ринкова (економічна) функція	ДП виступають інструментом подолання ринкових провалів, забезпечуючи стабільність у стратегічних галузях, таких як інфраструктура, енергетика та фінансовий сектор. Вони мають здатність стабілізувати економічний цикл завдяки високому рівню професійного управління та розвиненій нормативній базі. ДП тут працюють у рамках прозорих правил корпоративного управління, що мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.	ДП часто використовуються для аналогічних цілей, але з меншою ефективністю через недостатню розвинену нормативну базу та проблеми з управлінням. Тут ДП часто виконують подвійні ролі, забезпечуючи економічну стабільність та вирішуючи соціальні питання, але зіткнувшись із викликами корупції та політичного втручання.
2) Фіскальна функція	можуть виступати джерелом доходів для державного бюджету, хоча основний акцент робиться на їхній ефективності та прозорості. ДП зазвичай діють у рамках ринкових умов, що змушує їх бути конкурентоспроможними та зосереджуватися на результативності.	фіскальна функція ДП може бути менш ефективною через проблеми з управлінням та корупцією. Часто бюджетні субсидії використовуються для підтримки ДП, що створює додаткові навантаження на бюджет та знижує стимули до ефективного управління.
3) Функція розвитку	ДР активно сприяють економічному розвитку, зокрема шляхом інновацій та розвитку стратегічних галузей. Політика державної власності спрямована на підтримку довгострокових стратегічних проектів, що мають важливе значення для національної економіки.	ДП також виконують важливу роль у розвитку, але часто стикаються з проблемами фінансування та неефективності. Державні підприємства можуть бути використані для політичних цілей, що знижує їхню здатність до інновацій та довгострокового планування.
4) Соціальна функція	ДП часто забезпечують стабільні умови зайнятості та соціальні гарантії. Соціальна функція підтримується через добре розвинені системи соціального захисту та корпоративного управління, що дозволяє	ДП відіграють важливу роль у соціальному захисті, але часто виконують цю функцію за рахунок ефективності. Тут соціальні функції можуть бути використані як інструмент політичного впливу, що може

продовження таблиці 1

	ефективно інтегрувати ДП у національну економіку.	призвести до нерівномірного розподілу ресурсів та підтримки зайнятості без врахування економічної доцільності.
5) Стратегічна функція	ДП у розвинених країнах відіграють важливу роль у забезпеченні національної безпеки та економічного суверенітету. Політика державної власності орієнтована на захист стратегічних секторів економіки, таких як енергетика та інфраструктура, з дотриманням принципів прозорості та ефективності.	ця функція ДП може бути більш вираженою через необхідність захисту національних інтересів в умовах нестабільності. Однак, відсутність належного контролю та прозорості може призводити до використання ДП для реалізації особистих або групових політичних інтересів.
6) Хижацька функція	хижацька функція ДП мінімізована завдяки ефективним механізмам контролю та прозорості. Використання ДП для особистих або політичних інтересів суворо регулюється законодавством, що знижує ризики корупції.	хижацька функція може бути більш поширеною через слабкі механізми контролю та високу корупцію. Використання ДП як інструменту політичної ренти залишається значною проблемою, що знижує ефективність та прозорість їхньої діяльності.

*Джерело: складено автором [17] на основі [116].

Додаток Д

Таблиця 1

Потенційно перспективні сучасні напрями і рішення удосконалення
корпоратизації великих державних підприємств за допомоги цифрових
технологій

Етап корпоратизації / дія	Ключові цифрові ініціативи і технології/рішення
1) Зміна організаційно-правової форми	<ul style="list-style-type: none"> – Електронна реєстрація юридичних осіб для забезпечення прозорості процесу реєстрації – системи електронного документообігу, звітності і бухгалтерського обліку на основі блокчейн для збереження цілісності та доступності даних – платформи для електронного підпису з використанням шифрування та технологій блокчейн – цифрова платформа громадського контролю
2) Створення наглядової ради (у разі її відсутності) та розширені незалежні наглядові ради, тобто включення експертів та представників громадськості (у разі наявності таких рад)	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження системи управління корпоративними даними (enterprise data management) з використанням штучного інтелекту для аналізу даних – впровадження унікальної (наразі у світі немає аналогів) системи динамічного ціннісного оцінювання основі штучного інтелекту – використання відеоконференцій з функціями штучного інтелекту для автоматичного створення протоколів засідань – системи для автоматизації звітності та аудиту з використанням блокчейн
3) Впровадження системи корпоративного управління	<ul style="list-style-type: none"> – ERP-системи з використанням штучного інтелекту для оптимізації та прогнозування бізнес-процесів – платформи для управління корпоративною звітністю з використанням аналітики великих даних – системи управління ризиками з використанням штучного інтелекту для прогнозування та оцінки ризиків – цифрова платформа громадського контролю
4) Фінансове оздоровлення та реструктуризація	<ul style="list-style-type: none"> – Програмне забезпечення для фінансового аналізу та аудиту з використанням аналітики великих даних – системи управління боргом з функціями ШІ для оптимізації погашення – платформи для автоматизації фінансових процесів з інтеграцією блокчейн
5) Впровадження сучасних технологій та інновацій	<ul style="list-style-type: none"> – Платформи для управління проектами інновацій з використанням штучного інтелекту для оцінки ефективності – інтеграція IoT для моніторингу виробничих процесів у реальному часі – використання великих даних для аналізу та прогнозування інноваційних процесів – механізм «смарт-вето на випередження»
6) Підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> – Онлайн-платформи для навчання та розвитку персоналу з адаптивним навчанням на основі штучного інтелекту

продовження табл. 1

персоналу (у суворій відповідності потребам державної корпорації)	– використання систем управління знаннями (knowledge management systems) з функціями штучного інтелекту для персоналізації навчання інтерактивні інструменти для оцінки та розвитку компетенцій з використанням аналітики великих даних
7) Підготовка до можливої приватизації	– Використання аналітичних платформ для оцінки ринкової вартості з використанням блокчейн для забезпечення прозорості – платформи для проведення електронних аукціонів та торгів з використанням блокчейн для запобігання шахрайству – системи для управління відносинами з інвесторами з використанням штучного інтелекту для персоналізованих взаємодій
8) Більша комерціалізація діяльності підприємства	– Використання CRM-систем на основі штучного інтелекту для оптимізації взаємин з клієнтами – платформи для управління продажами та маркетингом з використанням великих даних – автоматизовані системи обліку та контролю витрат з інтеграцією блокчейн
9) Реструктуризація фінансів, оптимізація активів та бізнес-процесів	– Програмне забезпечення для управління активами з використанням аналітики великих даних – ERP-системи для оптимізації бізнес-процесів з функціями штучного інтелекту – використання великих даних для аналізу фінансових показників та прогнозування
10) Залучення приватного капіталу через випуск акцій та приватизацію	– Платформи для проведення електронних торгів та аукціонів з використанням блокчейн для забезпечення прозорості – інструменти для управління відносинами з інвесторами (Investor Relations Management) з використанням ШІ – системи для автоматизації процесу випуску акцій та управління акціонерним капіталом з використанням блокчейн

*Джерело: складено автором з урахуванням [191; 127; 114; 15].

Таблиця 1

Еволюція ролі вищих політичних і державних органів щодо урядування державними великими транспортними підприємствами за період 1991-2024 рр.

Рік	Вищий політичний та державний орган	Основні рішення та дії	Політичні мотиви прийняття рішень
1991-1992	Верховна Рада України	Прийняття законів про заснування Укрзалізниці та АМПУ	Створення нових державних органів в умовах незалежності, збереження контролю над стратегічними галузями.
1995	КМУ	Встановлення нормативно-правових актів для регулювання діяльності Укрзалізниці та АМПУ	Центральний контроль для стабілізації економіки та управління ключовими інфраструктурними об'єктами.
2000	Мінінфраструктури, Мінекономіки	Початок модернізації інфраструктури та оновлення рухомого складу	Залучення іноземних інвестицій, сприяння економічному зростанню.
2005	КМУ	Прийняття державних програм фінансового оздоровлення цих державних підприємств	Політична стабільність та зниження боргового тягаря, підвищення ефективності державних підприємств.
2010	Фонд державного майна України	Оцінка активів Укрзалізниці та АМПУ для підготовки до можливої приватизації	Пошук шляхів для залучення додаткових фінансових ресурсів через приватизацію.
2015	КМУ, Мінінфраструктури	Рішення про корпоратизацію Укрзалізниці, впровадження нових технологій (е-квитки)	Підвищення прозорості та ефективності управління, зниження корупції.
2017	КМУ, ФДМУ	Реорганізація та оцінка активів для залучення іноземних інвесторів	Залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.
2020	Мінінфраструктури, Мінекономіки	Впровадження автоматизованого управління вантажними	Інноваційний розвиток, підвищення ефективності, інтеграція з європейськими

продовження табл. 1

		перевезеннями, модернізація інфраструктури	стандартами.
2021	КМУ, Мінінфраструктури, Мінекономіки	Реалізація програм з підвищення енергоефективності, розширення міжнародної співпраці	Підвищення енергоефективності, екологічна стійкість, зміцнення міжнародних зв'язків.
2024	КМУ, ФДМУ	Продовження програм фінансового оздоровлення та інфраструктурних інвестицій	Підвищення стабільності, розвиток інфраструктури, зниження залежності від державного фінансування.

Таблиця 1

Очікувані ризики та заходи щодо їх пом'якшення

Назва ризику	Пояснення ризику	Спосіб нейтралізації ризику
1) Порушення безпеки даних	Несанкціонований доступ до конфіденційних даних під час впровадження та експлуатації систем ШІ може призвести до витоку важливої інформації та підриву довіри до системи	Впровадження надійних заходів кібербезпеки, включаючи шифрування, багатофакторну автентифікацію та регулярні аудити безпеки.
2) Спротив змінам	Працівники та керівництво можуть чинити опір змінам через страх втрати роботи або недостатнє розуміння нових технологій, що може затримати або саботувати впровадження нових систем	Проведення програм управління змінами, забезпечення навчання та залучення працівників до процесу переходу. Розробка комунікаційних стратегій для роз'яснення переваг нових технологій та їхньої ролі в покращенні ефективності роботи
3) Неточні дані	Неточні або застарілі дані можуть призвести до неправильних оцінок та рішень.	Забезпечення якості даних через регулярні аудити, оновлення та процедури валідації. Використання інструментів ШІ для автоматичної перевірки та очищення даних, а також створення централізованої бази даних для зберігання актуальної інформації
4) Нестача кваліфікованого персоналу	Нестача персоналу з досвідом у галузі штучного інтелекту та аналізу даних для управління та експлуатації нової системи.	Інвестування в програми навчання та партнерство з навчальними закладами для підготовки кваліфікованих кадрів. Залучення міжнародних експертів та організація обмінних програм для підвищення кваліфікації місцевих фахівців
5) Відносно високі витрати на «пілотаж» проекту	Вони пов'язані з розробкою та обслуговуванням систем штучного інтелекту.	Забезпечення фінансування з кількох джерел, включаючи державні гранти, приватні інвестиції та державно-приватне партнерство.
6) Втручання політичних інтересів	Вплив політичних інтересів може призвести до упереджених рішень та підриву ефективності системи.	Створення незалежних наглядових комітетів для моніторингу та забезпечення неупередженого прийняття рішень. Залучення громадських організацій та експертів до процесу оцінки та контролю
7) Технічні збої у роботі AI-помічника	Технічні збої, такі як помилки програмного забезпечення або збої в апаратному забезпеченні, можуть порушити роботу системи на перших етапах.	Розробка та впровадження планів дій на випадок надзвичайних ситуацій і регулярне технічне обслуговування систем.
8) Проблеми інтеграції	Проблеми з інтеграцією нової системи штучного інтелекту з існуючими процесами та системами в організації.	Створення поетапного плану інтеграції з ретельним тестуванням на кожному етапі для виявлення та вирішення проблем. Використання гнучких і сумісних

продовження табл. 1

		технологічних рішень для забезпечення безшовної інтеграції
9) Дотримання нормативних вимог	Забезпечення відповідності впровадження систем штучного інтелекту чинним законам і нормативним актам.	Тісна співпраця з юристами для забезпечення відповідності всім відповідним нормативним актам і стандартам.
10) Часткова втрата довіри громадськості до проєкту через супутні технічні складнощі	Скептицизм та недовіра громадськості до систем штучного інтелекту можуть призвести до опору та відсутності підтримки.	Забезпечення прозорої комунікації з громадськістю, висвітлення переваг та заходів безпеки систем ШІ. Організація публічних обговорень та залучення громадськості до процесу прийняття рішень
11) Етичні проблеми	Етичні проблеми, пов'язані з процесами прийняття рішень штучним інтелектом та їх впливом на суспільство.	Розробка етичних норм і рамок для використання штучного інтелекту та забезпечення їх дотримання під час впровадження.
12) Обмежений доступ до даних	Обмежений доступ до необхідних даних для точного аналізу штучного інтелекту через ізоляцію даних або обмеження доступу.	Сприяння угодам про обмін даними та встановлення політик управління даними для забезпечення доступу до необхідних даних.
13) Порухення конфіденційності даних	Потенційні порушення законів та нормативних актів щодо конфіденційності даних під час збору та обробки даних.	Впровадження суворих політик конфіденційності даних та забезпечення відповідності законам про захист даних.
14) Надмірна залежність від технологій від одного стороннього постачальника	Надмірна залежність від систем штучного інтелекту може призвести до нехтування людським наглядом і критичним мисленням.	Підтримка балансу між залежністю від ШІ та людським наглядом шляхом визначення чітких ролей і відповідальності. Залучення експертів для регулярної перевірки та коригування рішень, прийнятих ШІ
15) Несумісність зі старими системами	Складнощі у забезпеченні сумісності нових систем штучного інтелекту зі старими системами.	Інвестування у проміжне програмне забезпечення та стандарти сумісності для полегшення інтеграції зі старими системами.

*Джерело: розробка автора.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 11:04:52 17.01.2025

Назва файлу з підписом: 12) Громов_дисертація_final.docx.p7s
Розмір файлу з підписом: 3.0 МБ

Назва файлу без підпису: 12) Громов_дисертація_final.docx
Розмір файлу без підпису: 3.0 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Громов Сергій Олександрович

П.І.Б.: Громов Сергій Олександрович

Країна: Україна

РНОКПП: 2862009850

Організація (установа): ТОВ "Газорозподільні мережі України"

Код ЄДРПОУ: 45192910

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:46:23
15.01.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП ДПС

Серійний номер: 3FAA9288358EC003040000002EBF390041BCD700

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.01.15 13:00