

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-012](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-012)

УДК 658.114.5.014.1
JEL G38, L32, O16

Тетяна Петрівна ЛОЗОВА

кандидат економічних наук, доцент,
науковий співробітник відділу
розвитку підприємництва,
Державна установа «Інститут ринку і
економіко-екологічних досліджень НАН України»,
м. Одеса, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-4896-1930>
ua.lozovaya@gmail.com

Олена Володимирівна БОЙКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0000-0003-0719-8921>
lvbojko@yahoo.com

Світлана Григорівна КОЗЛОВСЬКА

кандидат технічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
 <https://orcid.org/0009-0001-4731-9794>
kozlovskifamili@ukr.net

**ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ В
АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено пріоритети удосконалення механізмів корпоративного управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах України. Обґрунтовано роль організаційного та економічного механізмів корпоративного управління у забезпеченні ефективного використання державної власності, підвищенні прозорості управлінських процесів та узгодженні інтересів держави, акціонерів і менеджменту. Визначено ключові напрями удосконалення корпоративного управління, серед яких: посилення ролі наглядових рад, підвищення підзвітності та прозорості управління, розмежування функцій держави як власника і регулятора, цифровізація процесів управління та впровадження системи оцінювання ефективності діяльності акціонерних товариств із державною часткою.

Ключові слова: корпоративне управління, державні корпоративні права, акціонерні товариства, державна власність, механізми корпоративного управління, наглядова рада, ефективність управління, прозорість, підзвітність, сталий розвиток.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення вимог до прозорості управління державною власністю та необхідності підвищення ефективності функціонування підприємств державного сектору особливої актуальності набуває проблема удосконалення механізмів корпоративного управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах. Державні корпоративні права є важливим інструментом участі держави в управлінні суб'єктами господарювання, які мають стратегічне значення для економіки, безпеки та соціального розвитку країни.

Водночас, практика управління державними корпоративними правами в Україні свідчить про наявність низки проблем, серед яких можна виокремити недостатню прозорість прийняття управлінських рішень, ризики політичного впливу на діяльність акціонерних товариств, недосконалість системи контролю за ефективністю використання державної власності, слабку результативність окремих наглядових рад, а також недостатній рівень відповідальності представників держави в органах управління товариств. Такі проблеми знижують ефективність діяльності акціонерних товариств із державною часткою, обмежують їх інвестиційну привабливість та створюють ризики нераціонального використання державних активів.

Особливої ваги зазначена проблема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли державні активи мають використовуватися максимально ефективно, прозоро та відповідально. Акціонерні товариства, у статутному капіталі яких держава володіє корпоративними правами, повинні не лише забезпечувати стабільні фінансово-економічні результати, а й сприяти реалізації стратегічних інтересів держави, підтримці критичної інфраструктури, економічній безпеці та відновленню національної економіки.

З наукового погляду актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретико-методичних підходів до визначення сутності корпоративного управління державними корпоративними правами, обґрунтування принципів ефективного управління державною часткою в акціонерних товариствах, а також систематизації пріоритетів удосконалення відповідних механізмів. Важливим науковим завданням є формування цілісного бачення корпоративного управління як інструменту підвищення ефективності державної власності, мінімізації управлінських ризиків та забезпечення балансу між комерційними цілями товариств і публічними інтересами держави.

З практичного погляду дослідження пов'язане з необхідністю розроблення дієвих рекомендацій щодо підвищення прозорості та підзвітності управління державними корпоративними правами, удосконалення діяльності наглядових рад, запровадження чітких критеріїв оцінювання ефективності роботи акціонерних товариств із державною часткою, посилення професійності представників держави в органах управління та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика механізму управління, зокрема в акціонерних товариствах, досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, такими як Л. Абалкін, В. Андронов, В. Антонов, О. Вінник, О. Гуцалюк, В. Задихайло, В. Євтушевський, О. Кібенко, Г. Козаченко, Е. Коренєв, М. Книш, М. Круглов, М. Небава, Г. Уманців, С. Масютін, А. Черпак, А. Чухно, О. Царенко та іншими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням корпоративного управління, управління державною власністю та підвищення ефективності діяльності підприємств державного сектору, окремі аспекти удосконалення механізмів корпоративного управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах України залишаються недостатньо дослідженими.

Насамперед, потребує подальшого опрацювання питання чіткого розмежування ролі держави як власника, регулятора та суб'єкта формування економічної політики. У практиці управління акціонерними товариствами з державною часткою часто виникає поєднання цих функцій, що може призводити до конфлікту інтересів, політизації управлінських рішень та зниження ефективності використання державних корпоративних прав.

Недостатньо вирішеним залишається також питання формування ефективної системи оцінювання результативності управління державними корпоративними правами. Наявні підходи не завжди забезпечують комплексну оцінку діяльності акціонерних товариств із державною часткою, оскільки переважно орієнтуються на фінансові показники та не повною мірою враховують якість корпоративного управління, рівень прозорості, дотримання стратегічних цілей держави, соціально-економічний ефект та ризики управління.

Окремої уваги потребує проблема підвищення ефективності роботи наглядових рад у товариствах із державною участю. Незважаючи на поступове впровадження сучасних підходів до корпоративного управління, залишаються актуальними питання професійного добору членів наглядових рад, забезпечення їх незалежності, відповідальності, прозорості діяльності та реального впливу на стратегічний розвиток акціонерних товариств.

Також недостатньо розробленими залишаються механізми підзвітності та відповідальності представників держави в органах управління акціонерних товариств. Відсутність чітких критеріїв оцінки їх діяльності та персональної відповідальності за прийняті рішення знижує якість управління державними корпоративними правами та створює ризики неефективного використання державних активів.

Важливою невирішеною частиною загальної проблеми є недостатній рівень цифровізації та відкритості інформації щодо управління державними корпоративними правами. Потребують удосконалення механізми розкриття інформації про діяльність акціонерних товариств із державною часткою, результати роботи органів управління, фінансово-економічні показники та виконання стратегічних завдань.

Крім того, в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України особливої актуальності набуває питання адаптації механізмів корпоративного управління до нових безпекових, економічних та інвестиційних викликів. Недостатньо дослідженим залишається питання поєднання комерційної ефективності акціонерних товариств із державною часткою та виконання ними стратегічних функцій в інтересах держави.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є визначення та обґрунтування пріоритетів удосконалення механізмів корпоративного управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах України, спрямованих на підвищення ефективності використання державних активів, прозорості управління, результативності діяльності наглядових рад та посилення відповідальності органів управління та реалізації стратегічних інтересів держави.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Механізмом називають сукупність штучних, рухомо з'єднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших ланок. Очевидно, що таке визначення має вузько технічне значення, але воно дає уявлення і про механізм управління, який складається з різних взаємопов'язаних ланок, які включають у свою чергу інші. У науковій літературі даються різні визначення категорії «механізму управління». Під «механізмом управління» розуміють сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей. Змістовна характеристика механізму управління залежить від рівня його пізнання та врахування специфічних особливостей його формування та розвитку з урахуванням задач, на вирішення яких він орієнтований [1]. З точки зору загальноекономічних підходів, механізм управління визначається як відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом з притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами [2].

Механізм управління – складне й багатопланове поняття, яке відображає як внутрішні процеси функціонування акціонерного товариства, так і взаємодію із зовнішнім середовищем. Кожному історично визначеному способу виробництва властивий свій особливий механізм управління. Зберігаючи незмінною свою соціально-економічну природу і тип, механізм підпадає під досить суттєві зміни на різноманітних етапах розвитку відповідного способу виробництва. Необхідність дослідження обумовлена тим, що успішне вирішення питань, що пов'язані із механізмом управління, багато в чому залежать від правильного визначення самого поняття та особливостей акціонерних товариств. А. Чухно, досліджуючи проблему механізму розвитку функціонування економічних систем перехідного періоду, застосовує категорію «господарський механізм», розглядаючи його, як механізм дії та використання економічних законів, багатоскладову систему, що виступає як функціональна частина виробничих відносин, виражає взаємодію останніх із продуктивними силами і

надбудовою. Вона має як глибинні суттєві відносини - відносини власності, так і поверхневі організаційні структури та конкретні форми господарювання [3].

Інші автори, розглядаючи дану проблему, визнають лише категорію «економічного механізму» і, стосовно економічного механізму підприємницької діяльності, характеризують його як сукупність підсистем регіональної політики і саморозвитку підприємницьких структур [4]. Економічний механізм управління корпорацією є сукупністю економічних важелів, способів та методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління для створення сприятливих умов функціонування та розвитку бізнесу. Економічний механізм управління корпорацією взаємопов'язаний з ринковим механізмом конкуренції та ціноутворення, традиційним механізмом відтворення факторів виробництва (механізмом самокупності) та акціонерним механізмом розвитку виробництва (механізмом самофінансування)».

Однак Л. Абалкін вважає, що основу «організаційно-економічного механізму» складають організаційно-економічні відносини, що формують у процесі оптимізації суспільної праці, відносин обміну діяльністю і відносин управління.

С. Масютін, уникаючи визначення сутності механізмів корпоративного управління пропонує конкретні задачі їх введення, окремі з яких описують певні елементи організаційного та економічного механізмів, як наприклад: формування та реалізація корпоративної стратегії, формування дивідендної політики, побудова організаційної структури управління, удосконалення системи оплати праці менеджерів. Аналогічно М. Книш, В. Пучков та Ю. Тютіков до основних механізмів корпоративного управління відносять участь у раді директорів, вороже поглинання, отримання повноважень за довіреностями акціонерів та банкрутство, таким чином, змішуючи сутнісні елементи організаційного механізму та механізмів отримання контролю над корпорацією.

Отже, більшість авторів, крім Л. Абалкіна, М. Круглов та А. Черпак, не розділяють поняття організаційного та економічного механізмів управління. Одні автори розуміють його як систему інструментів для регулювання процесу виробництва, інші – як систему управління економікою, треті – як спосіб господарювання і т.д. Відповідно існують і різні терміни: «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «господарський механізм управління», «механізм корпоративного управління» та інші [1].

На наш погляд, механізм управління є інтегрованою системою, яка включає мету, функції, завдання й методи управління, за допомогою яких забезпечується

досягнення кінцевих цілей (результатів). Таке формулювання передбачає визначення співвідношення вище названих понять і дозволяє зробити висновок, що поняття «механізм управління» є ширшим від інших перелічених понять.

Механізм управління акціонерного товариства формується під дією загальних особливостей і закономірностей розвитку ринкової економіки: високий динамізм, локальний характер і територіальна сегментація ринку товарів і послуг. З іншого боку, цей механізм визначається особливостями діяльності акціонерного товариства: переважання малих і середніх товариств в структурі галузі та високою швидкістю обороту капіталу; великою чутливістю до ринкової інфраструктури; індивідуальністю і нестандартністю технологій виробництва продукції та послуг; динамічністю організаційних форм і структур управління.

Сутність організаційного механізму як «сукупності різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, покликаних організовувати в інтересах власника ефективну діяльність компанії (організації) як виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах зміни потреб суспільства та нестабільності зовнішнього середовища», визначає М. Круглов. Однак, складно не погодитися з його логікою виокремлення окремих елементів організаційного механізму: структурних, організації управління, корпоративного планування, організаційно-адміністративних, інформаційних. З іншої сторони, доцільно уточнити як власне визначення сутності механізму, так і характеристику окремих його елементів з точки зору його спрямування на реалізацію інтересів учасників (заінтересованих у діяльності корпорації осіб). На думку А. Черпак, організаційний механізм управління акціонерним товариством - це сукупність адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин на процес прийняття рішень з метою реалізації власних інтересів [1].

Таким чином, управління організаційним механізмом в корпорації полягає у використанні сукупності адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин та на процес прийняття рішень в акціонерному товаристві з метою реалізації інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб. У табл. 1 розкрито сутність елементів організаційного механізму акціонерного товариства з точки зору процесів, які вони включають.

Таблиця 1

Характеристика елементів організаційного механізму управління акціонерним товариством

Елементи	Методи та/або процеси реалізації
1. Корпоративне планування	Визначення мети, цілі встановлення. Формування та реалізація стратегії. Узгодження стратегічного набору акціонерного товариства з інтересами учасників та усіх учасників корпоративного об'єднання. Розробка та впровадження цільових програм розвитку. Побудови збалансованої системи показників. Розробка та реалізація бізнес-планів
2. Принципи корпоративного управління	Права акціонерів. Рівне ставлення до акціонерів. Роль зацікавлених осіб в управлінні акціонерним товариством. Розкриття інформації та прозорість. Обов'язки правління
3. Структурні (організаційна структура)	Формування та оптимізація органів управління. Реструктуризація акціонерного товариства. Формування або ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв. Організування аудиту
4. Організація процесу управління	Розподіл компетенції і повноважень між органами управління акціонерного товариства. Формування схем взаємодії між органами управління акціонерного товариства (між корпоративним центром та учасниками корпоративного об'єднання). Організування взаємодії між учасниками корпоративних відносин. Узгодження діяльності органів управління. Організування підзвітності посадових осіб
5. Правове регулювання	Формування і затвердження системи внутрішніх нормативних документів. Затвердження системи санкцій, покарань за порушення вимог нормативно- правових актів, у т.ч. внутрішніх нормативних документів, стандартів корпоративного управління, корпоративних кодексів
6. Адміністрування та контроль управлінських рішень	Адміністрування процесів підготовки, узгодження, затвердження та документального оформлення управлінських рішень. Розробка та впровадження корпоративних стандартів. Узгодження та здійснення корпоративного контролю
7. Інформаційне забезпечення	Організування процесів накопичення та обміну інформацією між органами управління та посадовими особами акціонерного товариства. Здійснення функції стратегічного моніторингу «середовища інтересів» акціонерного товариства. Формування системи захисту інформації. Розробка регламентів користування інсайдерською інформацією

8. Кадрове забезпечення органів управління АТ та мотивація посадових осіб	Організування процесу підбору персоналу до органів управління товариства. Оцінювання кваліфікації та ділових якостей персоналу. Формування системи оцінки роботи посадових осіб акціонерного товариства. Узгодження стимулювання посадових осіб. Організування діяльності персоналу в інтересах товариства та акціонерів
---	--

Джерело: удосконалено авторами на основі [5-7].

Корпоративне планування (стратегічне та оперативно-тактичне) за своєю природою виступає у якості «містка», який поєднує організаційний та економічний механізми. Підсистема планування, включаючи вибір планового циклу (часовий параметр), систему планів, проєктів та програм розвитку АТ має яскраво виражену організаційну природу, але за змістом відображає економічну діяльність та оцінюється системою економічних показників. Корпоративне планування, як елемент організаційного механізму корпоративного управління, має такі постійні елементи, як принципи планування, принципи балансування стратегічного набору акціонерного товариства з інтересами учасників та усіх учасників корпоративного об'єднання; інструменти формування стратегій, методи контролю їх реалізації; стандарти, типові схеми, нормативи; методики розробки та контролю реалізації цільових проєктів та програм. Водночас, до динамічних елементів планування можна віднести: цілі, стратегії; збалансований стратегічний набір з інтересами широкого кола учасників; цільові стратегічні програми, проєкти; систему збалансованих показників розвитку акціонерного товариства. Система корпоративного контролю є складовою системи корпоративного управління, яка призначена для збалансування інтересів учасників корпоративних взаємовідносин у процесі їх участі в діяльності. Основними підсистемами виступають: підсистеми зовнішнього та внутрішнього контролю, включаючи підзвітність та комунікації.

Завдання системи корпоративного контролю полягає у виявленні відхилень від чинних законів, стандартів, а також порушень принципів корпоративного управління, зокрема, законності, ефективності, доцільності та економності управління ресурсами. Відносини корпоративного контролю проявляються і у виявленні відхилень від прийнятих в суспільстві, визначених чинним законодавством та нормативно-правовими документами акціонерного товариства стандартів корпоративної поведінки.

Система корпоративного управління, як елемент організаційного механізму,

формується на основі таких постійних складових, як принципи корпоративного управління та закони організації I та II рівнів. Тому її динамічними елементами виступатиме зміст процесів корпоративного управління (з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища), а також склад учасників акціонерного товариства та форми прояву їхніх інтересів.

Постійними складовими такого елементу організаційного механізму як організація процесів управління виступатиме: нормативно-законодавчо визначений розподіл виключних повноважень між органами управління АТ, принципи організації взаємодії між учасниками акціонерного товариства, принципи організації діяльності органів управління АТ та підзвітності посадових осіб органів управління. Натомість динамічними будуть виступати такі складові, як розподіл невиключних повноважень між органами управління АТ, а також схеми взаємодії між органами управління АТ (між корпоративним центром та учасниками корпоративного об'єднання).

Аналогічно можуть бути визначені постійні та динамічні складові елементів організаційного механізму корпоративного управління з урахуванням специфіки середовища функціонування акціонерного товариства, інтересів її ключових учасників та переважаючої форми їх реалізації.

Організаційний механізм також має часовий цикл розвитку, по закінченню якого його змінює новий. Фактично, організаційний механізм можна метафорично порівняти із модельним рядом автомобілів: через певний час модель автомобіля, у який «пересідають» учасники акціонерного товариства змінюється, але успішно керованим корпораціям це не заважає руху по дорозі у напрямку поставленої мети. Водночас, «поломки» організаційного механізму можуть пригальмувати чи навіть зупинити розвиток акціонерного товариства у будь-який момент.

Організаційний механізм управління відіграє дуже важливу роль у забезпеченні захисту інтересів акціонерів та інших ключових учасників товариства, забезпечує гарантії реалізації їх прав. Реалізована у Законі України «Про акціонерні товариства» модель захисту інтересів акціонерів побудована за принципом пріоритету процедурних способів усунення порушень інтересів акціонерів та запобігання ним, а не шляхом введення категоричних заборон і обмежень. Така модель дає змогу забезпечити необхідну збалансованість між захистом інтересів акціонерів та свободою й гнучкістю менеджменту компанії у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє політично активним акціонерам забезпечити захист своїх прав власними силами [8]. Процедури захисту

основних прав та інтересів акціонерів відносяться до постійних елементів організаційного механізму. Це, насамперед, такі процедури:

- ✓ процедура створення органів управління АТ (наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії) та обрання їх членів, у т.ч. через механізм кумулятивного голосування, подання кандидатур до складу органу управління, а також забезпечення переобрання членів наглядової ради та ревізійної комісії лише у повному складі;

- ✓ процедура скликання загальних зборів акціонерів АТ (у т.ч. й самостійного скликання зборів акціонерами, якщо наглядова рада відмовилася це робити), повідомлення акціонерів про збори, подання пропозицій до порядку денного, ознайомлення акціонерів з інформацією щодо питань, винесених на порядок денний зборів;

- ✓ процедура проведення загальних зборів (у т.ч. у АТ з одним акціонерів та зборів у формі заочного голосування), реєстрації, голосування та підбиття підсумків зборів, оповіщення про прийняті рішення та встановлення строків оскарження рішень зборів;

- ✓ процедура організації роботи наглядової ради, створення її комітетів (зокрема, можливості призначення головами комітетів наглядової ради лише членів ради, які були обрані за пропозицією акціонера, який не контролює діяльність цього товариства), прийняття радою рішень та припинення повноважень ради;

- ✓ процедура відчуження акцій у приватному акціонерному товаристві;
- ✓ процедура реалізації акціонером свого переважного права на придбання акцій додаткових емісій;

- ✓ процедура придбання значного та контрольного пакету акцій АТ;

- ✓ процедура викупу АТ розміщених ним акцій;

- ✓ процедура схвалення акціонерами значних правочинів та угод, щодо вчинення яких є зацікавленість;

- ✓ процедура доступу акціонерів до широкого кола внутрішньої інформації про АТ.

Попри те, що зазначені складові організаційного механізму управління АТ достатньо чітко прописані у діючому Законі «Про акціонерні товариства» [9], саме процедурні елементи організації та контролю захисту прав акціонерів зазнають найбільших змін у процесі удосконалення діючого законодавства та прийняття до нього все нових і нових змін. Саме тому необхідно постійно відслідковувати законодавчі зміни, які стосуються вищенаведених процедур,

дотримання яких дозволяє побудувати в акціонерному товаристві ефективну модель корпоративного управління націлену на забезпечення зростання та порозуміння його політики розвитку з інтересами ключових груп учасників.

При побудові конкретної моделі організаційного механізму акціонерного товариства варто пам'ятати про необхідність раціоналізації організаційної складової механізмів захисту прав акціонерів:

окремі організаційні процедури можуть виявитися досить витратними як за часом, так і з фінансової точки зору, тому прийняття рішення про впровадження окремих необов'язкових процедур, націлених на захист прав акціонерів, має бути зваженим та враховувати доцільність та раціональність їх впровадження у конкретному товаристві [10];

відносини між товаристві та акціонерами мають бути збалансованими з точки зору стримування можливих деструктивних та дисфункціональних дій кожної сторони (наприклад, акціонер не повинен мати широкі можливості шантажувати товариство погрозою блокування прийняття рішення про вчинення правочину, об'єктивно вигідного для товариства);

товариство не повинно мати можливості проводити загальні збори без належного повідомлення про їх проведення усіх акціонерів, або створювати штучні перепони на шляху участі акціонерів у зборах, за рахунок скорочення часу на реєстрацію акціонерів, проведення зборів у незручному для більшості акціонерів місці та ін.);

окремі процедури можуть виправдовувати своє існування лише у великих публічних акціонерних компаніях, наразі у невеликих товариствах вони можуть виявитися занадто обтяжливими чи взагалі непридатними для застосування.

Реалізація економічних інтересів учасників акціонерного товариства здійснюється за допомогою економічного механізму корпоративного управління. Потреба у відстоюванні власних економічних інтересів спонукає учасників приймати більш активну участь в управлінні товариством, використовуючи при цьому інструменти стратегічного, інвестиційного та фінансового менеджменту. Зазначене дозволяє акціонерному товариству розвиватися та досягати поставлених перед нею загальноекономічних цілей, нарощувати свій економічний та фінансовий потенціал. Спеціальних підходів вимагає й організація внутрішньо-корпоративного ринку, особливо у великих поліструктурних об'єднаннях корпоративного типу, ефективна діяльність яких стає можливою лише в умовах, коли досягається конкурентоздатність на відкритому ринку кожної бізнес-одиниці такого акціонерного товариства.

Внутрішньо корпоративні ринки, разом з корпоративним плануванням поєднують організаційний та економічний механізми у єдину систему.

Організаційний механізм у конкретній корпорації може бути охарактеризований за параметрами:

- діапазону охоплення (керованості) організаційних процесів;
- ступеню залучення організаційних одиниць до прийняття окремих рішень;
- швидкістю прийняття управлінських рішень;
- сили резонансної реакції системи на прийняті рішення;
- рівня обґрунтованості прийнятих рішень та залученням до процесу розробки та їх прийняття різних суб'єктів корпоративних відносин;
- рівня самостійності органів управління та окремих посадових осіб у прийнятті тих чи інших рішень; діапазону контролю окремих посадових осіб;
- рівня контролю за виконанням рішень (корпоративного, організаційного, фінансового контролю);
- ступеню жорсткості санкцій та покарань за порушення організаційних процесів, вимог внутрішніх нормативних документів, регламентів взаємодії та норм корпоративної культури;
- якості зворотного зв'язку та рівня викривлення інформації при висхідних та низхідних комунікаційних процесах; ступеню спланованості організаційних процесів.

Будь-який організаційний механізм також має часовий цикл розвитку. Зокрема, життєвий цикл системи управління виокремлює три стадії: створення акціонерного товариства, її розвитку та стабілізації її діяльності. Якщо на першому етапі створюється місія діяльності товариства, то на другому – формується організаційна структура, змінюється компетенція керівництва (з підприємницької на адміністративну), встановлюються регламенти взаємодії між структурними підрозділами, відносини децентралізації, делегуються повноваження, формується система підзвітності.

На третій стадії стабілізації формується стала структура функціонування організації, впорядковуються організаційні процеси та відбувається впровадження методів діагностики та спостереження процесів організаційної діяльності, які дозволяють виявити проблеми й започаткувати новий цикл розвитку організації, переглянувши існуючий склад елементів організаційного механізму.

На цикл розвитку системи управління накладається цикл розвитку лідерства: лідера підприємця (новатора – творця ідей бізнесу) змінює

адміністратор, який будує організаційні процеси реалізації створеної бізнес ідеї, впорядковує регламенти взаємодії та стабілізує розвиток акціонерного товариства. Превалювання адміністративних процесів призводить до зайвої бюрократизації процесів, що стимулює зміну лідера адміністратора на нового лідера підприємця і далі цикл розгортається за вище означеною схемою. Таким чином, організаційний механізм акціонерного товариства має певні часові межі існування, по закінченні яких його змінює новий.

Організаційний механізм корпоративного управління покликаний зменшити кількість некерованих процесів у акціонерному товаристві з тим, щоб послабити негативний вплив таких процесів, їх кількісних та якісних наслідків на загальні результати діяльності організації. В акціонерному товаристві центральне місце серед некерованих процесів посідають процеси реалізації учасниками власних інтересів (прихованих та явних) і саме організаційний механізм дозволяє забезпечити свідоме балансування досягнення цих інтересів у просторі і часі із залученням до участі у процесі прийняття рішень найвпливовіших заінтересованих осіб.

Отже, організаційний механізм допомагає організувати діяльність акціонерного товариства у напрямку задоволення інтересів учасників, забезпечити розробку та практичну реалізацію правил взаємодії учасників корпоративних відносин та проєктувати систему органів управління АТ з урахуванням вимог стандартів та потреб учасників.

Механізмом реалізації економічних інтересів учасників в корпорації є економічний механізм.

Складовими ринково орієнтованого механізму є:
механізм формування стратегічного набору корпорації;
механізм формування акціонерного капіталу; механізм інвестиційної діяльності.

До основних задач економічного механізму ми відносимо:
забезпечення прибуткової діяльності корпорації; налагодження взаємовигідного співробітництва

бізнес одиниць, у результаті якого корпоративний центр має забезпечити баланс цілей горизонтальної інтеграції та вертикального управління, а також оптимізувати внутрішньо корпоративні трансакційні та організаційні витрати;

взаємовигідне співробітництво бізнес одиниць передбачає інтеграцію їх діяльності, яка збільшує їх потенціал окремо та акціонерного товариства у цілому.

Економічний механізм корпоративного управління включає наступні елементи:

методи стратегічного управління;

розробку системи економічних показників та нормативів, що застосовуються акціонерному товаристві (цільових показників ефективності проєктів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та прибутку окремих бізнес одиниць; оцінку ефективності інвестиційних проєктів та ін.);

формування акціонерному товаристві інтегрованого ефективного виробничо-технологічного ланцюга, стимулювання горизонтальних зв'язків між підприємствами учасниками корпорації;

координацію розподілу прибутку, виплати дивідендів та збільшення власного капіталу акціонерного товариства за рахунок реінвестиції дивідендів;

оптимізацію трансфертного ціноутворення, яке виражається у вигляді річної процентної ставки;

процеси ефективного управління активами акціонерного товариства (позиковим та акціонерним капіталом), власністю акціонерів та контролю за їх збереженням;

механізми бюджетування, що є одним з дієвих інструментів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин;

механізми залучення додаткового капіталу для розвитку - механізм інвестиційної діяльності (у т.ч. шляхом емісії цінних паперів, кредитних та внутрішніх джерел фінансування), перерозподілу фінансових ресурсів акціонерного товариства щодо бізнес одиниць;

процеси оптимізації оподаткування та страхових платежів акціонерного товариства;

проведення аудиту звітності, стратегічно-оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу;

методи мотивування посадових осіб акціонерного товариства щодо якнайкращої діяльності в інтересах акціонерів (у т.ч. через заохочувальні виплати, участь у прибутках та капіталі);

оптимізація фінансового, акціонерного та управлінського контролю в акціонерному товаристві.

Результатом функціонування економічного механізму є створення акціонерному товаристві умов для високоефективної діяльності за рахунок ефективного управління ресурсами та досягнення ефекту синергії від

оптимального їх використання як в окремих бізнес одиницях, так і у масштабах усієї корпорації. Економічний механізм акціонерного товариства має дворівневу структуру, у якій, зокрема, виокремлюються: ринково орієнтована та внутрішньо корпоративна складова. Ринково орієнтований механізм реалізує корпоративний центр інтегрованої корпоративної структури, до основних функцій якого відноситься: стратегічне управління; визначення ринкових сегментів; управління акціонерним капіталом (у т.ч. поведінкою акціонерного товариства на фондовому ринку, формуванням складу учасників корпорації); перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання.

Складовими внутрішньо корпоративного економічного механізму є:

механізм управління фінансами корпорації, у т.ч. механізм формування фондів корпорації, формування та використання нерозподіленого прибутку, механізм бюджетування;

механізм регулювання внутрішньо корпоративних зв'язків в інтересах усіх учасників господарського процесу;

механізм мотивації посадових осіб товариства діяти якнайкраще в інтересах корпорації.

Характеристика елементів економічного механізму діяльності корпорації діяльності корпорації (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика елементів економічного механізму управління акціонерним товариством

Елементи	Методи та/або процеси реалізації
Формування стратегічного набору корпорації	методи стратегічного управління; визначення ринкових сегментів; розробку системи економічних показників та нормативів: цільових показників ефективності проєктів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та прибутку окремих бізнес одиниць; оцінку ефективності інвестиційних проєктів; перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання; проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу
Управління фінансами корпорації	формування та управління акціонерним капіталом; формування фондів корпорації; формування та використання нерозподіленого прибутку; процеси ефективного управління активами акціонерного товариства (позиковим та акціонерним капіталом), власністю акціонерів та

	контроль за їх збереженням; бюджетування, як найбільш дієвий інструмент узгодження інтересів учасників корпоративних відносин; залучення інвестицій, тобто додаткового капіталу для розвитку шляхом емісії цінних паперів, кредитних та внутрішніх джерел фінансування; управління поведінкою корпорації на фондовому ринку; перерозподіл фінансових ресурсів акціонерного товариства щодо бізнес одиниць
Регулювання внутрішньо корпоративних зв'язків в інтересах усіх учасників господарського процесу	формування інтегрованого ефективного виробничо-технологічного ланцюга, узгодження і стимулювання горизонтальних зв'язків між підприємствами учасниками корпорації; оптимізація трансфертного ціноутворення, яке виражається у вигляді річної процентної ставки; процеси оптимізації оподаткування та страхових платежів акціонерного товариства
Мотивація посадових осіб діяти як найкраще в інтересах корпорації	координація розподілу прибутку; виплата дивідендів та збільшення власного капіталу товариства за рахунок реінвестиції дивідендів; методи мотивування посадових осіб акціонерного товариства щодо найкращої діяльності в інтересах акціонерів, включаючи заохочувальні виплати, участь у прибутках та капіталі

Джерело: розроблено авторами.

Основними задачами внутрішньо-корпоративного економічного механізму є:

реалізація єдиної інвестиційної, маркетингової, фінансової та податкової політики корпорації;

гнучке оперативне управління фінансовими та інвестиційними ресурсами у рамках корпоративної структури;

побудова замкнутих логістичних та технологічних ланцюжків взаємозв'язків між підрозділами корпорації;

ефективний розподіл витрат між підрозділами акціонерного товариства за рахунок оптимізації оподаткування та виокремлення спільних центрів обслуговування основних виробничих процесів;

централізація процесів прийняття ключових управлінських рішень, збереження єдиного контролю за економічною діяльністю бізнес одиниць;

підвищення гнучкості конкурентної позиції акціонерного товариства.

Стимулювання менеджерів корпоративного підприємства здійснюється, як у загальноприйнятих формах, так і через застосування специфічних елементів

матеріального стимулювання – таких як «золоті парашути», опціони на придбання акцій, передача акцій товариства в довірче управління директорам.

«Золоті парашути» є попередньо узгодженими вихідними виплатами менеджерам вищого рівня у разі поглинання, злиття та інших реорганізаціях корпоративного підприємства, що приводить до суттєвих змін становища голови виконавчого органу.

Опціон – стандартний документ, який засвідчує право, але не зобов'язання придбати (продати) цінні папери (товари, кошти) на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту. Передача акцій товариства у довірче управління директорам. Використовується для підвищення рівня зацікавленості у ефективній роботі корпоративного підприємства виконавчих директорів, а також спрощення здійснення операцій з акціями.

Перспективи подальших досліджень. Отже, удосконалення механізмів корпоративного управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах України є важливою передумовою підвищення ефективності використання державної власності, забезпечення прозорості управлінських процесів та посилення відповідальності органів управління за результати діяльності товариств. Державні корпоративні права виступають не лише формою участі держави у статутному капіталі акціонерних товариств, а й інструментом реалізації стратегічних економічних, соціальних та безпекових інтересів держави.

У процесі дослідження встановлено, що економічний механізм корпоративного управління спрямований на узгодження економічних інтересів держави, акціонерного товариства, менеджменту, інвесторів та інших зацікавлених сторін у процесі формування, використання і розподілу ресурсів та фінансових результатів діяльності. Його ефективність визначається здатністю забезпечувати зростання вартості підприємства, раціональне використання активів, підвищення прибутковості та дотримання публічних інтересів.

Організаційний механізм корпоративного управління відіграє ключову роль у впорядкуванні взаємодії між органами управління акціонерного товариства, зокрема загальними зборами акціонерів, наглядовою радою, виконавчим органом та представниками держави. Саме через належну організацію управлінських відносин забезпечується реалізація цілей суб'єктів корпоративних відносин, контроль за прийняттям рішень, захист інтересів держави як акціонера та підвищення результативності діяльності товариства.

Особливого значення набуває необхідність чіткого розмежування функцій держави як власника корпоративних прав, регулятора та суб'єкта формування економічної політики. Поєднання цих ролей без належного інституційного врегулювання може призводити до конфлікту інтересів, політизації управлінських рішень і зниження ефективності управління державними активами. Тому одним із пріоритетів має стати формування прозорої та професійної моделі управління, заснованої на принципах підзвітності, незалежності, результативності та відповідальності.

Важливим напрямом удосконалення є посилення ролі наглядових рад в акціонерних товариствах із державною часткою. Наглядові ради мають забезпечувати стратегічний контроль, оцінку діяльності виконавчих органів, запобігання неефективному використанню активів та захист інтересів держави й інших акціонерів. Для цього необхідно забезпечити професійний добір членів наглядових рад, їхню незалежність, прозорість діяльності та персональну відповідальність за ухвалені рішення.

До пріоритетів удосконалення механізмів корпоративного управління державними корпоративними правами також належить формування дієвої системи оцінювання ефективності управління. Така система має враховувати не лише фінансово-економічні результати діяльності акціонерних товариств, а й якість корпоративного управління, рівень прозорості, виконання стратегічних завдань держави, соціально-економічний ефект та внесок підприємств у сталий розвиток.

Використання інтеграційного механізму управління є важливим для узгодження впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність акціонерних товариств із державною участю. Його застосування сприяє підвищенню координації управлінських рішень, оптимізації виробничих і фінансових процесів, зниженню витрат, зростанню продуктивності праці та посиленню конкурентоспроможності підприємств. У контексті державних корпоративних прав такий механізм дозволяє поєднати економічні інтереси товариства із суспільними та стратегічними інтересами держави.

Таким чином, основними пріоритетами удосконалення механізмів корпоративного управління державними корпоративними правами в акціонерних товариствах України є: підвищення прозорості та підзвітності управління; чітке розмежування функцій держави як власника і регулятора; посилення ролі наглядових рад; запровадження системи оцінювання ефективності управління; цифровізація процесів розкриття інформації; мінімізація політичного впливу;

орієнтація діяльності товариств на досягнення стратегічних цілей держави та принципів сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності управління державними корпоративними правами, визначенні критеріїв результативності діяльності представників держави в органах управління акціонерних товариств, а також обґрунтуванні механізмів цифрового моніторингу, публічної звітності та підвищення прозорості діяльності підприємств із державною часткою. Окремої уваги потребує дослідження зарубіжного досвіду корпоративного управління державними активами з метою адаптації кращих практик до умов України.

Список використаних джерел:

1. Колодинський С. Б., Лозова Т. П., Сторожук О. В., Скопцов К. В. Структурні елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник економічної науки України*. 2022, №2. С. 93-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).93-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).93-100)
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відпов.ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
3. Шрам О. О. Формування механізму корпоративного управління стратегічними компетенціями акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021, №6 (240). С. 26-34. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-240-26-34
4. Омельчук В. М. Удосконалення адміністративно-правового забезпечення корпоративних прав, що належать державі. *Право та державне управління*. 2025, №1. С. 86-91. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.12>
5. Коляда Т. А., Кузьменко Н. В. Управління корпоративними правами держави: оцінка ефективності та напрями реформування. *Бізнес інформ*. 2019, № 8. С. 45-52. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-45-52>
6. Дідух С. В. Удосконалення корпоративного управління як важливий напрям підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств. *Агросвіт*. 2024, № 15. С. 71-79. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.71
7. Сафронова О. М., Галіцин В. Є. Актуальні напрями реформування системи управління державним корпоративним сектором в Україні. *Статистика України, Публічне управління*. 2024, № 1. С. 69-79. Doi: 10.31767/su.1(104)2024.01.07

8. Кифяк В. І., Шедюжак І. Г. Інституційні проблеми корпоративного управління на державних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 5. С. 15-21. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-5-3>

9. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. *Законодавство України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=514-17>

10. Гуцалюк О.М., Шайновський Р.Р. Вибір систем інформаційно-аналітичного забезпечення в діяльності підприємств корпоративного ІТ-кластеру. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 152-165. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).152-165](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).152-165)

11. Гуцалюк О.М., Манькута Я.М., Захарова І.В., Терновий Є.І. Технології інформаційного забезпечення і корпоративної безпеки в інтегрованій екосистемі економіко-правового управління підприємствами та ІТ-кластерами. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 2 (84). С. 220-232. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2\(84\)-220-232](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-2(84)-220-232)

Tetiana LOZOVA

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Researcher,
Department of Entrepreneurship Development,
State Organization «Institute of Market
and Economic & Ecological Researches
of the National Academy of Sciences of Ukraine»,
Odesa, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0002-4896-1930>
ua.lozovaya@gmail.com

Olena BOIKO

Dr. of Economics Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0003-0719-8921>
lvbojko@yahoo.com

Svitlana KOZLOVSKA

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Administration,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0001-4731-9794>
kozlovskifamili@ukr.net

PRIORITIES FOR IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS OF STATE CORPORATE RIGHTS IN JOINT-STOCK COMPANIES OF UKRAINE

Abstract. *The article examines the priorities for improving the mechanisms of corporate governance of state corporate rights in joint-stock companies of Ukraine in the context of economic transformation, military challenges, and the need to ensure the effective use of state property. The essence of corporate governance of state corporate rights as a system of organizational, economic and managerial relations aimed at implementing the strategic interests of the state, increasing the efficiency of joint-stock companies and ensuring the transparency of management processes is substantiated. The role of the organizational mechanism of corporate governance in streamlining the interaction between the management bodies of a joint-stock company and ensuring a balance of interests of participants in corporate relations is determined. The features of the economic mechanism of corporate governance, which is aimed at coordinating the interests of the state, shareholders, management and other stakeholders in the process of forming, using and distributing resources and financial results of activities, are investigated. It has been established that important priorities for improving corporate governance mechanisms are increasing transparency and accountability of management, strengthening the role of supervisory boards, clearly distinguishing the functions of the state as an owner and regulator, forming a system for assessing the effectiveness of state corporate rights management, digitalization of information disclosure processes, and minimizing political influence on the activities of joint-stock companies with a state share. The necessity of adapting corporate governance mechanisms to the principles of sustainable development, which involves combining economic efficiency with public interests, environmental safety and social responsibility, is substantiated. Prospects for further research in the field of assessing*

the effectiveness of state corporate rights management and adapting international experience to the conditions of Ukraine are identified.

Keywords: *corporate governance, state corporate rights, joint-stock companies, state ownership, corporate governance mechanisms, supervisory board, management effectiveness, transparency, accountability, sustainable development.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026