



Менеджмент

УДК 338.45:005.334:351.82(477):339.92

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18103157>

**Трансформація державних підприємств України: виклики
впровадження європейських стандартів корпоративного менеджменту**

Шедько Дмитро Вікторович,

асистент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2250-6515>

Прийнято: 10.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

***Анотація:** Трансформація організаційно-правових форм підприємств публічного сектора є важливим напрямом інституційних реформ у контексті європейської інтеграції України. Перехід від традиційної моделі державного підприємства до корпоративних структур, що функціонують відповідно до стандартів Європейського Союзу, потребує комплексного наукового осмислення управлінських викликів цього процесу. Гармонізація національної практики корпоративного менеджменту з європейськими нормами актуалізує необхідність виявлення та систематизації перешкод, які виникають під час імплементації нових управлінських механізмів у підприємствах із державною участю.*

***Мета** дослідження полягає в аналізі управлінських ускладнень та системних обмежень, що супроводжують процес перетворення державних підприємств у корпоративні структури, а також в обґрунтуванні*



практичних підходів до підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання з державною участю в контексті європейської інтеграції.

Методи. *Методологічну основу дослідження становить поєднання системного та порівняльного аналізу, інституційного підходу, узагальнення управлінських практик і вивчення прикладних ситуацій, які виникають під час реформування органів управління. У роботі використано нормативно-правові акти, аналітичні звіти, експертні оцінки та практичний управлінський досвід. Це сприяло реалізації комплексного підходу в дослідженні.*

Результати. *Встановлено, що запровадження механізмів корпоративного управління сприяє підвищенню якості управлінських рішень, посиленню ролі органів стратегічного контролю та формуванню чіткої системи відповідальності. Визначено, що ефективність трансформації залежить від рівня прозорості процедур формування статутного капіталу, належної організації роботи органів управління, фахового складу наглядових структур та впровадження внутрішніх систем контролю. Обґрунтовано, що інституціоналізація корпоративних механізмів позитивно впливає на інвестиційну привабливість та фінансову дисципліну підприємств. Виявлено специфічні виклики для всіх суб'єктів взаємодії: органів управління, менеджменту, трудових колективів, бізнес-партнерів і органів місцевого самоврядування.*

Висновки. *Системне впровадження корпоративного управління в публічному секторі є передумовою підвищення ефективності діяльності, забезпечення прозорості та формування довіри з боку зацікавлених сторін. Практичні результати дослідження можуть бути використані під час розроблення управлінських рішень і вдосконалення регуляторних підходів у процесі реформування підприємств із державною участю. Значущість роботи полягає у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення якості корпоративного управління в умовах євроінтеграційних*



трансформацій та подолання інституційних обмежень, які перешкоджають ефективному функціонуванню підприємств публічного сектора.

Ключові слова: наглядові механізми, підзвітність, інституційні зміни, органи контролю, стратегічне управління, публічний сектор, корпоративний менеджмент, трансформація підприємств, організаційно-правові форми.

Transformation of State-Owned Enterprises in Ukraine: Challenges of Implementing European Corporate Management Standards

Dmytro Shedko,

Assistant of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,
National University Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-2250-6515>

Abstract: *The transformation of the organizational and legal forms of public sector enterprises is an important direction of institutional reforms in the context of Ukraine's European integration. The transition from the traditional model of state-owned enterprises to corporate structures operating in accordance with European Union standards requires a comprehensive scientific understanding of the managerial challenges of this process. The harmonization of national corporate management practices with European standards highlights the need to identify and systematize the obstacles that arise during the implementation of new management mechanisms in enterprises with state participation.*

The purpose of the study is to analyze the management complications and systemic constraints accompanying the process of transforming state-owned enterprises into corporate structures, as well as to substantiate practical approaches to improving the efficiency of state-owned enterprises in the context of European integration.



Methods. *The methodological basis of the study is a combination of systematic and comparative analysis, an institutional approach, generalization of management practices, and the study of applied situations that arise during the reform of management bodies. The work uses regulatory and legal acts, analytical reports, expert assessments, and practical management experience. This contributed to the implementation of a comprehensive approach in the study.*

Results. *It has been established that the introduction of corporate governance mechanisms contributes to improving the quality of management decisions, strengthening the role of strategic control bodies, and forming a clear system of responsibility. It has been determined that the effectiveness of transformation depends on the level of transparency of the procedures for forming the authorized capital, the proper organization of the work of management bodies, the professional composition of supervisory structures, and the implementation of internal control systems. It has been substantiated that the institutionalization of corporate mechanisms has a positive impact on the investment attractiveness and financial discipline of enterprises. Specific challenges have been identified for all stakeholders: governing bodies, management, labor collectives, business partners, and local self-government bodies.*

Conclusions. *The systematic implementation of corporate governance in the public sector is a prerequisite for improving efficiency, ensuring transparency, and building trust among stakeholders. The practical results of the study can be used in the development of management decisions and the improvement of regulatory approaches in the process of reforming enterprises with state participation. The significance of the work lies in the formation of scientifically based recommendations for improving the quality of corporate governance in the context of European integration transformations and overcoming institutional constraints that hinder the effective functioning of public sector enterprises.*



Keywords: *supervisory mechanisms, accountability, institutional changes, control bodies, strategic management, public sector, corporate management, enterprise transformation, organizational and legal forms.*

Постановка проблеми. Публічний сектор економіки України функціонує в умовах системних управлінських обмежень, зумовлених специфікою традиційної організаційно-правової форми державного підприємства. Станом на 2025 рік в Україні налічується 3002 державні підприємства, які становлять значну частину в економічній структурі держави. Більшість із них зберігає організаційну форму державного підприємства з відповідною структурою управління, стилем менеджменту та системою прийняття управлінських рішень.

Функціонування державних підприємств характеризується низкою структурних проблем. По-перше, частина суб'єктів господарювання отримує від держави будівлі та земельні ділянки у користування без права власності. Це становить перешкоду для ефективної господарської діяльності, залучення інвестицій та поповнення обігових коштів. По-друге, значна частина державних підприємств обтяжена непрофільними активами, що потребують значних фінансових та управлінських затрат: закладами громадського харчування, об'єктами культури, спортивними комплексами, бібліотеками, поліклініками, гуртожитками, та базами відпочинку. По-третє, в органів управління виникає конфлікт інтересів між досягненням соціально-політичних цілей та економічними інтересами підприємства. Держава як контролюючий орган намагається поєднувати дві протилежні функції: збільшувати прибуток підприємств відповідно до ринкових викликів і водночас виконувати державні функції щодо забезпечення максимального рівня зайнятості та утримання наявної соціальної інфраструктури.



Органи управління перевантажені прийняттям поточних рішень: оцінкою роботи менеджменту, погодженням значних правочинів, фінансових планів, стратегії підприємства, пріоритетів розвитку, кадрових питань. У 2025 році Фонд державного майна України є органом управління для 1787 підприємств різних організаційно-правових форм з різноманітних галузей. Недостатня увага та контроль за діяльністю менеджменту державних підприємств створюють підґрунтя для непрозорих рішень, зловживань і корупційних ризиків, що асоціюються з державним сектором економіки.

У цьому контексті актуалізується впровадження оновленої системи корпоративного управління та корпоративного менеджменту. Вона передбачає перетворення державних підприємств на організаційно-правові форми (акціонерні товариства або товариства з обмеженою відповідальністю), прийняті у світовій практиці та Європейському Союзі.

Процес перетворення державного підприємства на акціонерне товариство (АТ) або товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) зафіксовано в постанові Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2025 року № 1104 «Про затвердження Порядку перетворення державного підприємства в акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, 100 відсотків акцій (часток) якого належать державі». Проте трансформація має певну специфіку та супроводжується викликами для всіх суб'єктів взаємодії: органів управління, менеджменту підприємства, трудового колективу, бізнес-партнерів і постачальників, а також органів місцевого управління. Це потребує поглибленого вивчення ускладнень, пошуку шляхів їх подолання, формування та систематизації практичних рекомендацій щодо процесів перетворення державних підприємств відповідно до європейських стандартів корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративного управління та реформування державних підприємств в



Україні останніми роками привертає значну увагу дослідників і практиків. Портал відкритих даних України надає актуальну статистичну інформацію про діяльність державних підприємств [1]. Це важливо для оцінки їхньої економічної ефективності. Механізми перетворення та порядок реформування суб'єктів державного сектора у корпоративні структури, зокрема акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, регламентуються постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2025 року № 1104 [2].

Тенденції цифровізації публічної адміністрації в контексті бізнесу та сталого споживання, підкреслюючи роль сучасних технологій у підвищенні ефективності управлінських процесів, аналізують дослідники С. Бурлаку та співавтори (S. Burlacu et al.) [3]. У своїй праці М.-В. Стеніла та співавтори (M. V. Stanila et al.) здійснюють бібліометричний аналіз корпоративного управління державними підприємствами, окреслюючи ключові теорії та поточний стан наукової дискусії [4].

У вітчизняних дослідженнях А. Вінниченко та О. Таранич розглядають проблеми й перспективи корпоратизації українських державних підприємств, акцентуючи увагу на необхідності державної підтримки та стратегічного планування [5]. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління висвітлюють С. Залюбовська, С. Фурман та О. Грущенко, водночас Г. Дідур і І. Молдун зосереджуються на методологічних засадах управління підприємством [6, 7]. Оцінку корпоративного управління в контексті сталого розвитку надають Н. Іванова та О. Попело [8]. Н. Волошко досліджує моделі становлення та розвитку корпоративного управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин [9]. Н. Бочарова уточнює відмінності між поняттями «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент», що має значення для формування ефективних управлінських структур [10].

Міжнародний досвід реформування державних підприємств представлено в аналітичних матеріалах Організації економічного



співробітництва та розвитку (ОЕСР), де проаналізовано реформи в енергетичному секторі України та запропоновано міжнародні практики для підвищення ефективності [11]. Перспективи корпоративного управління в державних підприємствах на прикладі країн Балканського регіону досліджує Е. Суджука (E. Sudžuka) [12].

Нормативно-правові аспекти функціонування державних підприємств розглядаються в збірниках матеріалів [13], а також у постановах Кабінету Міністрів України № 200 від 3 квітня 2014 року [14], № 441 від 12 травня 2023 року [15] та розпорядженні № 728-р від 28 жовтня 2015 року [16], які регламентують управління державною власністю та реалізацію стратегій розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України № 1420 від 22 грудня 2023 року визначає особливості діяльності суб'єктів державного сектора та принципи організації ефективного управління [17].

Аналіз наукових досліджень свідчить, що корпоративне управління в державному секторі ґрунтовно опрацьоване на концептуальному рівні, однак операційні аспекти трансформації, зокрема управління ресурсами, ризиками та персоналом, залишаються недостатньо дослідженими. Невідповідність між задекларованими інституційними цілями реформи та практичними результатами її реалізації зумовлює потребу в аналізі механізмів упровадження корпоративного управління з урахуванням європейських стандартів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на сформований науковий консенсус щодо переваг упровадження корпоративної реформи для держави та підприємств із державною участю, операційні процеси трансформації суб'єктів господарювання залишаються недостатньо дослідженими. У наукових публікаціях переважає аналіз інституційних та економічних ефектів упровадження корпоративного управління, тоді як питання практичного



здійснення реорганізаційних процедур, оцінювання супутніх ризиків і визначення потреб у ресурсному забезпеченні здебільшого перебувають поза межами системного аналізу.

Недостатньо опрацьованими залишаються управлінські аспекти формування статутного капіталу в процесі трансформації, зокрема: ідентифікація, оцінювання та передача активів, послідовність управлінських дій, а також принципи формування комісій, відповідальних за проведення реорганізації. Відсутність систематизованого підходу до зазначених аспектів унеможливорює належне фінансове планування, ускладнює прогнозування бюджетних витрат і підвищує ймовірність управлінських помилок на різних етапах трансформації.

Окремою науковою прогалиною є обмежена увага до ризик-менеджменту, зокрема до ідентифікації, оцінювання та мінімізації операційних, фінансових і правових ризиків, які виникають у процесі реорганізації функціонуючого підприємства. У наукових дослідженнях ризики реформування переважно аналізуються фрагментарно, без формування цілісної системи управління, адаптованої до специфіки підприємств публічного сектора.

Водночас, HR-ризик, зумовлені зміною організаційної структури, перерозподілом управлінських повноважень, нестачею компетенцій, опором персоналу та втратою управлінських кадрів, також залишаються недостатньо концептуалізованими. Ігнорування людського чинника в процесі трансформації знижує результативність управлінських рішень і може істотно впливати на строки та підсумкові результати перетворення.

Оскільки цей процес триває кілька місяців, він потребує залучення кваліфікованої міждисциплінарної команди та попереднього оцінювання ймовірності успішного його завершення, що актуалізує необхідність комплексного наукового вивчення. У цьому контексті наукова новизна



дослідження полягає у формуванні цілісного підходу до аналізу процесу перетворення, систематизації управлінських практик, ідентифікації ризиків, зокрема у сфері управління персоналом, а також в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо їх мінімізації з урахуванням європейських стандартів корпоративного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є дослідження процесу трансформації державних підприємств України в акціонерні товариства з урахуванням європейських стандартів корпоративного управління, а також розроблення практичних механізмів їх реалізації. Це забезпечить підвищення прозорості, ефективності та інституційної стійкості суб'єктів із державною участю. Досягнення визначеної мети передбачає комплексний аналіз управлінських, фінансових і правових аспектів трансформації, ідентифікацію ризиків і системних обмежень, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо оптимізації процесу корпоратизації.

Для досягнення мети в межах статті поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати управлінські та інституційні чинники формування структури активів державних підприємств у процесі їхньої корпоратизації.
2. Дослідити роль наглядових рад у забезпеченні стратегічного контролю, підзвітності та мінімізації конфліктів інтересів у державному секторі.
3. Обґрунтувати практичні інструменти та сформулювати рекомендації щодо адаптації систем управління підприємствами до корпоративних моделей країн Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах менеджменту та згідно з чинним законодавством, станом на 2025 рік Кабінет Міністрів України реалізує права та обов'язки держави щодо державних підприємств, проте не



здійснює їх операційного контролю. Уряд виконує функції власника від імені держави: затверджує політики для державних підприємств, визначає підходи до корпоративного управління, призначає 'відповідальних за реалізацію для кожного об'єкта (відповідне міністерство, Фонд державного майна України або інші органи виконавчої влади). Також Кабінет Міністрів ухвалює рішення та встановлює процедури щодо перетворення, реорганізації та ліквідації державних підприємств. З огляду на це, вищий орган виконавчої влади не має права втручатися в операційну діяльність підприємств та не надає прямих розпоряджень менеджменту.

Для аналізу процесу перетворення державних підприємств в акціонерні товариства застосовано системний та порівняльний аналіз нормативно-правової бази, вивчення практичного досвіду, результатів діяльності комісій з перетворення та оцінювання операційних і кадрових ризиків. Зважаючи на наведене, такий підхід дозволив комплексно розглянути законодавчі та організаційно-управлінські аспекти впровадження корпоративних стандартів, а також виявити системні виклики та визначити потенційні шляхи їх розв'язання.

Кабінетом Міністрів України затверджено порядок перетворення державних підприємств в акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю зі 100 % часткою держави у статутному капіталі [2]. У відповідній постанові визначено засади впровадження корпоративного управління згідно зі стандартами європейської інтеграції, зокрема:

- рішення щодо впровадження корпоративної структури та реорганізації державного підприємства у формі перетворення в АТ або ТОВ ухвалює орган управління;
- процедура перетворення підприємств концерну «Укроборонпром» здійснюється відповідно до Закону України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності»;



- рішення органу управління про трансформацію об'єктів, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, потребує погодження з Кабінетом Міністрів України;
- орган управління призначає комісію, яка забезпечує організаційний супровід процесу реорганізації: розробляє та погоджує план перетворення, а також має право залучати необхідних експертів і консультантів;
- призначена комісія проводить інвентаризацію майна та формує передавальний акт для внесення активів до статутного капіталу;
- вартість майна в передавальному акті зазначається за балансовою вартістю; у разі її нульового значення виникає потреба в проведенні переоцінки;
- документи дозвільного характеру залишаються чинними протягом усього терміну їхньої дії за умови виконання встановлених вимог;
- орган управління визначає склад державного майна, що вноситься до статутного капіталу; водночас підприємство самостійно забезпечує переоформлення земельних ділянок, якими володіло на праві постійного користування;
- орган управління затверджує статут, формує керівні органи акціонерного товариства та призначає тимчасове керівництво до обрання постійного менеджера.

Процес перетворення державного підприємства в АТ є багатоаспектним і охоплює нормативно-правові, організаційні та фінансові складники. Його ефективність зумовлена фаховою підготовкою членів комісій і менеджменту, прозорістю процедур, а також чітким дотриманням законодавчих вимог щодо оцінювання активів і формування статутного капіталу [3, с. 55]. З огляду на це, реорганізація державних підприємств є базовою умовою впровадження корпоративного управління за стандартами Європейського Союзу. Основні етапи процесу перетворення відображено в таблиці 1.



Таблиця 1

Основні етапи перетворення державного підприємства та впровадження корпоративного управління

№	Основні дії	Виконує
1	Прийняття рішення про впровадження корпоративного управління та перетворення підприємства в АТ	Орган управління, Кабінет Міністрів України – для підприємств з переліку стратегічних, Верховна Рада – у випадках, передбачених законодавством
2	Створення спеціальної комісії з перетворення	Орган управління
3	Розробка / затвердження плану перетворення	Комісія з перетворення/орган управління
4	Інвентаризація майна підприємства	Комісія з перетворення та підприємство
5	Формування передавального акту	Комісія з перетворення та підприємство
6	Оцінка майна, балансова вартість якого дорівнює нулю	Зовнішній оцінювач
7	Майно, внесене до статутного капіталу або перебуває в користуванні на праві узупинення	Комісія з перетворення / орган управління

Джерело: власна розробка автора

Нормативно-правові засади, визначені постановою Кабінету Міністрів України, детермінують уніфіковану процедуру перетворення, водночас її практична реалізація супроводжується значною кількістю організаційних обмежень та викликів. З огляду на це, на підготовчому етапі – до моменту ухвалення рішення про реорганізацію та впровадження корпоративного управління – доцільно здійснити ретельний аналіз господарської діяльності підприємства, оцінити обсяг наявних ресурсів та встановити прогноз тривалості проекту. Зокрема, інформаційним підґрунтям для прийняття рішень органом управління слугують дані, надані менеджментом, а також



досвід впровадження аналогічних трансформаційних проєктів. У цьому контексті визначальне значення має підтримка з боку керівництва об'єкта реформування, розбудова чіткої взаємодії та системної комунікації між усіма учасниками процесу. Систематизацію основних проблемних аспектів підготовчого етапу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Основні етапи перетворення державного підприємства та
впровадження корпоративного управління**

№	Етапи підготовки	Можливі виклики	Варіанти рішення
1	Визначення форми підприємства після перетворення: АТ або ТОВ	Відсутність чіткої визначеності в формах товариств для подальшого існування підприємства	Залучення зовнішніх експертів з донорських організацій, аналіз досвіду індустріальних гравців, залучення фахівців з попередніх проєктів
2	Оцінка ресурсів: час, бюджет, наявність та актуальність документів на підприємстві, наявність кваліфікованих фахівців	Процес перетворення займає 6–18 міс інтенсивної роботи проєктної команди, не всі документи підприємства на початок проєкту відповідають вимогам	Залучення зовнішніх експертів з донорських організацій, залучення фахівців з попередніх проєктів, додавання до показників оцінки процесу перетворення, надання часу на підготовку підприємству
3	Оцінка мотивації менеджменту підприємства	Конфлікт інтересів менеджменту в провадженні прозорості структури управління, додаткове навантаження без відповідної оплати	Включення в основні показники оцінки процесу перетворення підприємства; при наявному опорі перетворення можлива заміна менеджменту ще до початку проєкта



4	Комунікація з трудовим колективом, підрядниками, постачальниками, клієнтами, партнерами	Нерозуміння та опір змінам може призвести до втрати людського капіталу, погіршення комерційних умов у постачальників та клієнтів	Розробка плану комунікації з роз'ясненням переваг впровадження корпоративного управління відповідно до європейських стандартів
---	---	--	--

Джерело: власна розробка автора

Орган управління ухвалює рішення щодо організаційно-правової форми підприємства за результатами трансформації. Кожен із варіантів – акціонерне товариство або товариство з обмеженою відповідальністю – має власні переваги та функціональні обмеження. Наразі відсутня уніфікована методологія визначення оптимального типу суб'єкта господарювання для процесу перетворення. З огляду на це, орган управління приймає корпоративне рішення, враховуючи стратегію розвитку підприємства, його масштаб, а також наявні та прогнозовані ресурси.

Для аналізу процесу підготовки та реорганізації державних підприємств в акціонерні товариства застосовано системний та порівняльний аналіз нормативно-правових актів, аналітичних звітів, вивчення практичного досвіду та результатів діяльності комісій з перетворення. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише формальні процедури, а й організаційно-управлінські аспекти, ідентифікувати суттєві ризики та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності трансформації [4, с. 31].

Тривалість типового процесу перетворення зазвичай становить від 6 до 18 місяців. Якщо підприємство належить до категорії стратегічних, процедура погодження Кабінетом Міністрів України має корелювати з державними та галузевими стратегіями. Цей чинник може призвести до пролонгації підготовчого етапу на невизначений термін, що перешкоджає своєчасному



формуванню корпоративної структури управління. В окремих випадках для впровадження моделі управління за стандартами ЄС виникає потреба в розробці та ухваленні спеціальних законодавчих актів Верховною Радою України. Прикладами відповідних правових змін є закони про корпоратизацію та постанови Кабінету Міністрів України щодо перетворення таких суб'єктів, як АТ «Укрзалізниця» [14], АТ «Укроборонпром» [15], АТ «Укрпошта» [16] та АТ «НАЕК «Енергоатом» [17]. Отже, етап підготовки та ухвалення рішення характеризується високим рівнем невизначеності й може тривати від кількох місяців до кількох років.

Після ухвалення рішення про створення акціонерного товариства процедуру перетворення регламентує постанова Кабінету Міністрів України № 1104 [2]. На кожному етапі трансформації виникають організаційні перешкоди та виклики. Зокрема, початковий етап інвентаризації майна є стандартним для операційної діяльності, проте існує ризик нестачі кваліфікованого персоналу на старті проєкту. Якщо період після попередньої інвентаризації є значним, можливе виявлення майна, яке потребувало списання в минулих періодах. Це може зумовити пролонгацію термінів підготовки відповідних звітів.

Особливу увагу доцільно приділити процедурним аспектам, що супроводжують трансформацію: аудиту фінансової звітності на момент перетворення та переоцінюванню активів, балансова вартість яких є нульовою (0,00 грн). Зазначені процеси потребують залучення додаткових людських і фінансових ресурсів для проведення тендерів на закупівлю послуг, погодження контрактів з органом управління та коригування фінансових звітів. Зважаючи на наведене, необхідно враховувати, що під час переоцінювання відбувається зростання вартості активів, що зумовлює зобов'язання зі сплати податку на прибуток. Якщо підприємство не



передбачило відповідні видатки у фінансовому плані на поточний рік, це може спричинити нестачу вільних грошових коштів.

Додатковим чинником невизначеності для комісії з перетворення є формування переліку майна, що увійде до статутного капіталу товариства. Зазвичай великі державні підприємства мають на балансі значну кількість непрофільних об'єктів: санаторіїв, поліклінік, дитячих садків, гуртожитків, а також споруд соціально-культурного та спортивного призначення. Зокрема, трапляються випадки, коли елементи місцевої інфраструктури (водопостачання, електромережі, транспортні вузли) інтегровані в інфраструктурний комплекс підприємства. У цьому контексті зміна організаційно-правової форми на АТ дає змогу встановити чітке розмежування між власністю та сферами відповідальності підприємства і держави.

Підсумком діяльності комісії з перетворення є передавальний акт, який фіксує повний перелік матеріальних і нематеріальних активів, що формують статутний капітал реорганізованого суб'єкта. Затверджений органом управління акт слугує підставою для державної реєстрації товариства. У межах створення акціонерного товариства передбачено додаткову процедуру випуску та розміщення акцій у депозитарії. Цей процес є специфічним для фахівців державних підприємств, оскільки вони не стикаються з ним у повсякденній роботі. Отже, виконання зазначених заходів означає завершення організаційно-правового етапу перетворення державного підприємства на АТ. Основні виклики та варіанти їх розв'язання на цьому етапі систематизовано в табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка викликів та варіанти рішення під час організаційно-правового етапу процесу перетворення

№	Етапи	Можливі виклики	Варіанти рішення
---	-------	-----------------	------------------



1	Проведення інвентаризації	Застарілі облікові дані, недостовірне відображення майна, наявність непрофільних активів, нестача кваліфікованого персоналу або опір змінам, відсутність або неналежне оформлення майна	Роз'яснення цілей та важливості змін персоналу, проведення навчання персоналу, попередня ревізія документів щодо власності, залучення зовнішніх експертів з донорських організацій, аналіз досвіду або залучення фахівців з попередніх проєктів, чітко визначені цілі та відповідальні особи, проміжний контроль процесу
2	Проведення дооцінки активів з нульовою балансовою вартістю	Не враховано час та бюджет на залучення зовнішнього фахівця з оцінки, відсутній досвід проведення спеціальної процедури оцінки дорогоцінних металів та каменів, наявний значний обсяг паперових документів, час та витрати на логістику	Планування часу та ресурсів на можливу оцінку, не чекаючи фінальних актів інвентаризації, початок процедури вибору фахівця з оцінки з урахуванням попереднього аналізу вартості активів, залучення зовнішніх експертів з донорських організацій та фахівців з попередніх проєктів.
3	Випуск та розміщення акцій в депозитарній установі	Незнання вимог та процедур, що застосовуються до підприємства з боку Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку	Призначити відповідних фахівців на початку процесу перетворення, щоб мати час вивчити досвід та нові вимоги, залучення зовнішніх експертів з донорських організацій та фахівців з попередніх проєктів

Джерело: власна розробка автора

Після державної реєстрації акціонерного товариства діяльність суб'єкта господарювання регламентується Законом України «Про акціонерні



товариства» та нормами регулятора – Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. На момент реєстрації товариства орган управління спільно з комісією з перетворення та керівництвом підприємства розробляє новий статут.

Установчий документ має відповідати стандартам ЄС та рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD). Зокрема, у статуті закріплюють основні положення щодо структури корпоративного управління, складу та незалежності наглядової ради, засади функціонування комітетів, принципи прозорості й розкриття інформації, механізми запобігання конфліктам інтересів, систему внутрішнього контролю та порядок взаємодії з акціонерами. Також у статуті визначають принципи розподілу повноважень між наглядовою радою та менеджментом підприємства [11].

На зазначеному етапі орган управління призначає тимчасове керівництво та ініціює конкурсний відбір членів наглядової ради. Згідно з європейськими стандартами, більшість складу наглядової ради мають становити незалежні директори. Саме вони повинні очолювати профільні комітети: з питань аудиту, призначень та винагород, управління ризиками. Доцільно, щоб голову наглядової ради також було обрано з-поміж незалежних членів.

Під час формування наглядової ради визначальне значення має залучення кваліфікованих фахівців із бездоганною репутацією, компетенції яких є взаємодоповнювальними. Рекомендовано забезпечити представництво експертів у таких сферах: фінанси, корпоративне управління, управління ризиками, галузева експертиза, стратегія та трансформація, управління персоналом, цифрові технології, а також сталий розвиток та екологічне, соціальне й корпоративне управління (ESG). Важливою умовою є прозорість конкурсного відбору, встановлення ринкового рівня винагороди та



підтвердження професійної репутації кандидатів. Конкурсний відбір може здійснюватися із залученням професійних рекрутингових агенцій.

З огляду на це, необхідно сформувати повний склад наглядової ради для забезпечення її функціональної спроможності, створення комітетів, призначення корпоративного секретаря, а також розбудови підрозділів із управління ризиками, комплаєнсу, антикорупційної діяльності та внутрішнього аудиту. Водночас наглядова рада забезпечує формування правління товариства, що передбачає моніторинг ринкових рівнів винагород, взаємодію з рекрутинговими агенціями, проведення конкурсів, розроблення та підписання контрактів із членами виконавчого органу. Зважаючи на наведене, без системної підтримки з боку менеджменту, юридичної служби та підрозділу з управління персоналом наглядова рада стикається зі значними викликами під час розв'язання цих завдань. Основні проблемні аспекти та рекомендації щодо їх подолання систематизовано в табл. 4.

Таблиця 4

**Виклики та варіанти рішення під час формування органів
корпоративного управління на підприємстві**

№	Етапи	Можливі виклики	Варіанти рішення
1	Формування статуту	Орган управління неналежним чином враховує специфіку підприємства та галузі при формуванні статуту	Залучення зовнішніх експертів (зокрема представників міжнародних донорських організацій) для формування статуту, аналіз кращих практик та досвіду фахівців з попередніх проєктів
2	Призначення наглядової ради	Непрозорість процедур відбору. Невідповідність системи винагород ринковим стандартам та	Залучення зовнішніх експертів для формування кваліфікованих вимог. аналіз досвіду або залучення



		високий рівень персональних ризиків для членів наглядових рад	фахівців з попередніх проєктів для формування вимог до членів наглядових рад. Залучення незалежних рекрутингових агенцій для відбору кандидатів та оцінки винагород. Впровадження страхування ризиків членів наглядових рад
3	Призначення служби корпоративного секретаря. Призначення правління. Призначення служб: комплаєнс, аудиту, антикорупції, ризиків	Недостатній людський ресурс для проведення адміністративної роботи та конкурсних відборів. Дефіцит спеціалізованих кадрів. Конфлікти інтересів в розподілі функцій у існуючих співробітників в відношенні до нової структури	Залучення зовнішніх експертів з донорських організацій, аналіз досвіду або залучення фахівців з попередніх проєктів. Залучення незалежних рекрутингових агенцій для відбору кандидатів та оцінки винагород. Залучення незалежної юридичною компанії для обслуговування наглядової ради та корпоративного секретаря

Джерело: власна розробка автора

Формування органів корпоративного управління є визначальним етапом впровадження корпоративної моделі та ініціювання операційних змін на підприємстві. Ефективність цього процесу зумовлена раціональною побудовою управлінської структури, прозорістю призначень, фаховим рівнем кадрів, а також впровадженням механізмів внутрішнього контролю, комплаєнсу та антикорупційних стандартів.

Для вдосконалення процедур реформування державних підприємств рекомендовано розробити уніфіковану методологію визначення оптимальної



організаційно-правової форми (акціонерне товариство або товариство з обмеженою відповідальністю), враховуючи стратегію розвитку, масштаб та галузеву специфіку суб'єкта. Доцільним є створення чітких шаблонів планів перетворення та передавальних актів, що враховують баланс активів, права користування майном та особливості стратегічно важливих об'єктів. Крім того, необхідно запровадити регулярні контрольні точки на кожному етапі трансформації для моніторингу прогресу та своєчасного розв'язання поточних проблем.

У сфері управління ризиками доцільно впровадити систему ідентифікації та оцінювання ризиків на всіх етапах перетворення, охоплюючи фінансові, кадрові та операційні аспекти. Зокрема, важливим є страхування відповідальності членів наглядових рад і керівництва вищої ланки для мінімізації персональних ризиків, а також розроблення плану управління конфліктами інтересів між менеджментом, комісіями з перетворення та органом управління.

Зважаючи на наведене, для оптимізації кадрових ресурсів необхідно залучати зовнішніх експертів, незалежні рекрутингові агенції та консультантів для формування комісій, наглядових рад і служб корпоративного управління. У цьому контексті важливо проводити попереднє оцінювання компетенцій наявного персоналу та планувати його підготовку або перекваліфікацію відповідно до нових функцій. Система мотивації та винагороди для менеджменту й провідних фахівців має бути прозорою і стимулювати залученість у процеси трансформації.

Оптимізація фінансових ресурсів передбачає планування бюджету перетворення на основі комплексного оцінювання активів, витрат на зовнішні послуги та тривалості проєкту. Отже, доцільно впровадити механізми контролю витрат і регулярного аудиту фінансових операцій під час трансформації. Також необхідно забезпечити прозоре формування статутного



капіталу з урахуванням переоцінювання активів та ринкову вартість, що підвищить ефективність корпоративного управління та прозорість процесу для всіх зацікавлених сторін.

Висновки. Отже, у статті систематизовано етапи реорганізації державних підприємств в акціонерні товариства відповідно до європейських стандартів корпоративного управління. Трансформаційний процес є багатовекторним і потребує інтегрованої взаємодії всіх суб'єктів управління. Основними детермінантами, що стримують реформування, визначено застарілу структуру активів, надлишок непрофільного майна, адміністративну залежність від державних органів, а також високу ймовірність виникнення конфліктів інтересів у межах менеджменту. З огляду на це, імплементація прозорих управлінських практик стикається з інституційним спротивом.

Нормативно-правове регулювання, зокрема постанова Кабінету Міністрів України, визначає загальні засади перетворення, проте містить ознаки процедурної невизначеності. Ефективність впровадження корпоративної моделі безпосередньо залежить від фахового рівня комісій з перетворення та управлінської експертизи суб'єктів управління. Найскладнішим етапом трансформації є формування статутного капіталу на основі передавального акта, що потребує залучення висококваліфікованих оцінювачів та аудиторів.

Результативність реформи зумовлена фаховим формуванням наглядової ради, розбудовою внутрішніх систем контролю, аудиту, ризик-менеджменту та комплаєнсу. У цьому контексті, саме операційна трансформація після завершення юридичного перетворення є визначальною для підвищення ефективності державного сектору економіки, що підтверджується міжнародним досвідом.

Перспективи подальших розвідок передбачають розроблення методик кількісного оцінювання впливу корпоративних практик на фінансові та



операційні показники підприємств. Крім того, доцільним є вивчення моделей кадрового забезпечення реорганізації з урахуванням галузевої специфіки, а також механізмів управління ризиками як інструмента мінімізації операційних загроз. Перспективним є також аналіз цифрових платформ для моніторингу імплементації стандартів управління та оцінювання практики залучення незалежних експертів для підвищення якості управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Портал відкритих даних України. Державні підприємства : веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/70163a19-17ba-4abc-9911-e4e9285622ce> (дата звернення: 01.09.2025).
2. Про затвердження Порядку перетворення державного підприємства в акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, 100 відсотків акцій (часток) якого належать державі : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2025 № 1104 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1104-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.09.2025).
3. Burlacu S., Ion E.L., Păcurar G., Iacob (Părgăru) O.C. Emerging trends regarding the digitalization of public administration in the context of business and sustainable consumption: Bibliometric and empirical study. *Proceedings of the 11th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption* / ed. by C. Vasiliu et al. Bucharest : Editura ASE, 2025. P. 52–59. DOI: 10.24818/BASIQ/2025/11/012.
4. Stanila M.V., Profiroiu C.M., Burlacu S., Bokor E.C. Corporate Governance in State-Owned Enterprises: A Bibliometric Analysis of Key Theories and the Current State of Debate. *Applied Research in Administrative Sciences*. 2025. Vol. 6. № 2. P. 24–37. DOI: 10.24818/ARAS/2025/6/2.03.



5. Вінниченко А.А., Таранич О.В. Корпоратизація українських державних підприємств: необхідність, проблеми, перспективи. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11273/11163> (дата звернення: 01.09.2025).
6. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 70–76. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-10.
7. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-87.
8. Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 183–201. DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-183-201.
9. Волошко Н.О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 54–58. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.54.
10. Бочарова Н.А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 21–22. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.21.
11. OECD. State-owned enterprise reform in the electricity sector in Ukraine : веб-сайт. URL: https://www.oecd.org/en/publications/state-owned-enterprise-reform-in-the-electricity-sector-in-ukraine_09f95576-en.html (дата звернення: 01.09.2025).
12. Sudžuka E. Perspectives on Corporate Governance in State-Owned Enterprises: Evidence from Bosnia and Herzegovina, Croatia and Serbia. *Naše*



gospodarstvo / Our Economy. 2025. Vol. 71. Issue 2. P. 34–43. DOI: 10.2478/ngoe-2025-0010.

13. Нормативно-правова база: збірник матеріалів. URL: <http://www.old.tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/disertacrikovacompressed.pdf> (дата звернення: 01.09.2025).

14. Деякі питання управління об'єктами державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.2014 № 200 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.09.2025).

15. Про реформування управління державними підприємствами : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2023 № 441 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/441-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.09.2025).

16. Про схвалення Стратегії управління державними підприємствами: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 728-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2015-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.09.2025).

17. Про деякі питання діяльності суб'єктів держсектору : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.12.2023 № 1420 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1420-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.09.2025).