

**Громов Сергій Олександрович**,  
аспірант заочної форми навчання кафедри економічної політики та менеджменту  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна;  
командир добровольчого формування №5 Сумської територіальної оборони, м. Суми  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-9720-0222>  
e-mail: [gromser78@gmail.com](mailto:gromser78@gmail.com)

## СУЧАСНА СУТНІСТЬ І СКЛАД МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

**Анотація.** Стаття присвячена уточненню сучасної сутності і компонентного складу механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури України.

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

Впровадження більш ціннісного управління на основі менеджменту публічних цінностей і колаборативного врядування у діяльність та публічне управління великих державних підприємств в транспортному секторі (напр., АТ «Укрзалізниця» і ДП «АМПУ») буде означати суттєву трансформацію підходів до функціонування цього стратегічно важливого підприємства. Ця зміна парадигми виходить далеко за межі традиційного корпоративного управління та лінійного менеджменту, створюючи нову модель взаємодії між державою, підприємством та суспільством.

**Ключові слова:** механізм, державні корпорації, корпоративне врядування, великі державні підприємства, ціннісне управління, суб'єкти впливу.

© Громов С. О., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

**Як цитувати:** Громов С. О. Сучасна сутність і склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 1 (78). С. 136–154. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-08>

**Актуальність теми дослідження.** Корпоративне управління державних підприємств (далі – ДП) в Україні залишається актуальною проблемою, незважаючи на всі попередні спроби та ініціативи щодо його реформування. На сьогодні держава володіє понад 3000 підприємств, значна частина яких є збитковими. А підходи до визначення цінностей і цілей корпоратизації великих українських державних підприємств формувалися під впливом пострадянського спадку та євроінтеграційних прагнень, що створило певну дихотомію в управлінських моделях. У узагальненому вигляді, ці основні підходи (до визначення цінностей і цілей корпоратизації) включають орієнтацію на підвищення економічної ефективності, зменшення державного втручання та залучення приватного капіталу через приватизацію [8]. Чому це так?

Історично, з початку набуття незалежності України з 1991-1992 рр., процес корпоратизації розглядався як перехідний етап до приватизації, проте з часом акценти змістилися у бік підвищення ефективності управління при збереженні державного контролю. І досі невирішеною проблемою залишається конфлікт між прагненням політиків (президентів, уряду) до ринкової ефективності та збереженням соціальних функцій таких державних підприємств, що часто призводить до непослідовності в реалізації стратегій розвитку [1]. Напр., за даними Міністерства економіки України, станом на 2023 рік було корпоратизовано близько 100 великих державних підприємств, проте лише 15-20% з них демонструють стабільне зростання фінансових показників.

За задумом тодішніх урядовців 2014-2015 рр., наочно-показова і масштабна корпоратизація «Укрзалізниці» була спрямована на покращення управління та підвищення прозорості. Однак ці підходи часто не враховують потреби соціальної справедливості в українському суспільстві (напр., через зростання операційних витрат, через кратне зростання тарифів на всі перевезення для українців при дивовижно кратному рості зарплат для топ- і лінійного керівництва «Укрзалізниці»), та бачення довгострокового розвитку АТ і галузі хоча б на 15-20 років уперед. Показовим прикладом є АТ «Укрзалізниця», корпоратизація якої у 2015 році мала на меті підвищення прозорості та ефективності, але через неузгодженість цілей між різними стейкхолдерами процес реформування затягнувся, що призвело до накопичення боргів компанії, які на кінець 2022 року становили близько 40 млрд грн.

За останні 5-7 років ці проблеми залишаються актуальними: звіти Світового банку та ОЕСД вказують на те, що рівень корупції, частково симуляція змін на виконавчому рівні та відносно невисока ефективність управління залишаються актуальними, і це гальмує прогрес у корпоратизації. Крім того, економічні показники, такі як рівень доходів та активів, часто не відповідають заявленим цілям реформ. Наприклад,

– у 2020 році «Укрзалізниця» повідомила про збитки в розмірі 11,9 мільярдів гривень, і це просто свідчить про значні проблеми в управлінні;

– показовим прикладом є фактично невдала корпоратизація ДП «Адміністрація морських портів України» у 2013 році [9], яка мала на меті підвищення ефективності управління портовою інфраструктурою, але через неузгодженість інтересів різних стейкхолдерів та недосконалість регуляторної бази цей процес реформування затягнувся [5]. Як наслідок – українські порти частково втратили свої конкурентні позиції на міжнародному ринку.

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

Проведений **огляд останніх наукових розробок і ідей** вказує на різноманітні підходи до публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури. Дослідження OECD [20] буквально щороку і значно розвивають думку про необхідність впровадження цифрових технологій для підвищення підзвітності та ефективності управління. Наприклад, широке використання блокчейн-технологій може суттєво оновити спосіб обліку майна, активів і усіх транзакцій, і це просто радикально підвищить рівень довіри кредиторів і постачальників до традиційно «мутних» державних компаній [16]. Водночас, концепція колаборативного врядування [24] передбачає залучення різних стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, що дозволяє краще враховувати інтереси громади, бізнесу та держави [15].

Слід відзначити, що корпоратизація державних підприємств в Україні відбувається з різною швидкістю та глибиною залежно від галузі та специфіки підприємства [3]. Наприклад, АТ «Укрзалізниця» та ДП «Адміністрація морських портів України» (далі – АМПУ) стикаються з різними викликами та мають різні рівні успішності у процесі реформування. Укрзалізниця, як одна з найбільших державних корпорацій, активно впроваджує інноваційні підходи та прагне підвищити свою операційну ефективність, але стикається з проблемами політичного втручання та недостатньої прозорості. Натомість, морські порти мають інший набір викликів, пов'язаних з регуляторними та інфраструктурними обмеженнями, що ускладнює процес їхньої корпоратизації.

За останні 5-6 років сучасні підходи до публічного врядування [17; 19; 25] акцентують увагу на створенні доданої вартості для суспільства та забезпеченні більшої соціальної справедливості і суспільної цінності від державного майна. Відповідно, актуальна зараз на Заході [22] теорія менеджменту публічних цінностей (М. Мур) і передбачає інтеграцію суспільних інтересів у стратегії управління, що є критичним для відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України в післявоєнний період. Такий підхід включає орієнтацію на

стійкість, інноваційність та прозорість, що допоможе підвищити довіру з боку громадськості та стейкхолдерів [6]. Суто економічний підхід до регулювання, який фокусується виключно на фінансових показниках, виявляється недостатнім для забезпечення стійкого розвитку державних підприємств, оскільки не враховує широкий спектр соціальних та екологічних факторів, які впливають на довгострокову стабільність [13].

Те, що навіть така впливова організація, як ОЕСР [21; 22] у своїх звітах наголошує, що суто економічний підхід до регулювання та традиційна корпоративна соціальна відповідальність вже не забезпечують стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі – багато про що говорить. А для цього є кілька причин. По-перше, зростає роль екологічних факторів та необхідність адаптації до кліматичних змін, що вимагає більш комплексного підходу до управління інфраструктурою. По-друге, підвищення суспільної свідомості та активізація громадянського суспільства призводять до зростання вимог щодо прозорості та підвітності державних підприємств. Третім фактором є технологічні зміни, які трансформують бізнес-моделі та вимагають нових підходів до регулювання. Крім того, геополітичні виклики та питання національної безпеки стають все більш важливими при розробці механізмів регулювання стратегічних галузей.

**Мета статті** – уточнення сучасної сутності і компонентного складу механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури України.

**Виклад основного матеріалу та результати дослідження.** У контексті корпоратизації великих державних підприємств в Україні спостерігається певний дисонанс між декларованими цінностями та практичними цілями, що є наслідком складного історичного процесу трансформації економіки:

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

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

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

перехідний період української економіки та необхідність подальшого вдосконалення механізмів публічного управління.

Запровадження ціннісного управління в публічне регулювання, яке чітко корелює з відповідними управлінськими цілями, є критично важливим для оновлення механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури сучасної повоєнної та післявоєнної України. Історично, трансформація державних підприємств часто фокусувалася лише на економічних показниках, нехтуючи більш широким суспільним контекстом, що призводило до неоптимальних результатів та соціальних конфліктів [4]. У контексті післявоєнного відновлення України, де необхідно не лише відбудувати інфраструктуру, але й створити основу для сталого розвитку, ціннісно-орієнтоване управління стає ключовим інструментом для досягнення балансу між економічною ефективністю та суспільним благом. Воно дозволяє інтегрувати довгострокові національні інтереси, соціальну відповідальність та екологічну сталість у процес корпоратизації, забезпечуючи при цьому прозорість та підзвітність. Крім того, такий підхід сприяє підвищенню довіри громадськості до процесу реформ, що є критичним фактором для їх успішної реалізації в умовах післявоєнної відбудови.

Причинно-наслідковий зв'язок між неврахуванням публічних цінностей і частковими невдачами у реалізації реформування державного корпоративного сектора очевидний [23; 18]: без належної орієнтації на суспільні інтереси реформування часто зводилося до формальних (поверхневих) змін зі значною симуляцією змін на рівні виконавчої дисципліни і затягуванням часу. І це зазвичай не приносило повною мірою очікуваних результатів для держави і суспільства, хоча приносило очевидні позитиви для найманого менеджменту – вищої і середньої ланки – з майже фантастичними зарплатами в ДП за державний кошт. Запровадження ціннісного управління дозволить узгодити управлінські цілі з суспільними потребами, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю [23]. Це є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення України, де необхідно не лише відбудувати інфраструктуру, але й створювати умови для сталого розвитку та соціального благополуччя. Чітка кореляція між управлінськими цілями та публічними цінностями сприятиме підвищенню довіри суспільства до державних інституцій, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню довгострокової стабільності. Таким чином, ціннісне управління стане ключовим інструментом у процесі реформування великих державних підприємств, забезпечуючи їхню відповідність сучасним викликам і потребам українського суспільства.

Відповідно, майбутній (як мінімум, це удосконалений) механізм публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури України має базуватися на сучасних теоріях менеджменту публічних цінностей та концепції колаборативного врядування, які акцентують увагу на створенні суспільного блага та залученні широкого кола стейкхолдерів до процесів управління, а не на вищій операційній ефективності ДП. Ці теоретичні засади особливо актуальні в контексті сучасної повоєнної України, де трансформація державних підприємств має не лише підвищувати їхню еконо-

мічну ефективність, але й сприяти соціальній справедливості і закладати потужну соціально-психологічну і ресурсну основу для відновленню України в цілому.

Ціннісні орієнтири такого механізму мають враховувати велику складність завдань [10], що постають перед великими ДП транспортної інфраструктури сучасної України:

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

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

3) забезпечення інклюзивності процесу корпоратизації, залучаючи до нього не лише державні органи, але й громадськість, експертне середовище та бізнес-спільноту, що відповідає принципам колаборативного врядування [24];

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

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

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

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

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

9) ресурсне посилення національної безпеки через стратегічний контроль над критичною інфраструктурою і полегшений доступ ДП до національних природних багатств (надра, дорожня і портова інфраструктура, державні землі і питна вода);

10) сприяння післявоєнному регіональному розвитку та децентралізації;

11) стимулювання міжгалузевої співпраці для створення синергетичних ефектів;

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

Ці ціннісні орієнтири формують потенційно комплексний підхід до корпоратизації, який виходить за межі суто економічних показників і враховує широкий спектр суспільних потреб та викликів, що постають перед Україною у післявоєнний період. Але якщо (1) уявити майбутній механізм публічного регулювання корпоратизації як певну систему, тобто «множину взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою», і мають мету» [7; 11], (2) і накласти усі ці 12 цінностей на класичні 7 властивостей системи (цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність із середовищем, множинність опису, цілеспрямованість, емерджентність), то отримаємо швидко перевірку відповідності ціннісних орієнтирів властивостям механізму як системи для того, щоб запевнитися у збалансованості підходу і контекстуалізації такого механізму (тобто співвідношенні ціннісних орієнтирів з системними властивостями дозволяє краще зрозуміти, як запропонований механізм взаємодіє з навколишнім середовищем та адаптується до змін) (таблиця 1).

Таблиця 1

**Співвіднесення ціннісних орієнтирів механізму з типовими властивостями системи**

Table 1

**Comparison of value guidelines between the mechanism and the typical authorities of the system**

Типові властивості системи	Відповідність ціннісних орієнтирів (за №№ у переліку вище) типовим властивостям системи	Пояснення для прояву ціннісних орієнтирів
Цілісність	1, 6	Стратегічна орієнтація на довгострокові національні інтереси та інклюзивність процесу корпоратизації забезпечують цілісність системи, об'єднуючи всі елементи в єдину гармонійну структуру
Ієрархічність	4, 9, 10	Забезпечення прозорості та підзвітності, а також адаптивність механізму до змінних умов підкріплюють ієрархічність системи, дозволяючи ефективно управляти на різних рівнях.
Структурність	2, 10, 12	Підвищення прозорості та підзвітності, а також створення структур для інноваційного розвитку сприяють структурованості системи, чітко визначаючи ролі та обов'язки.
Взаємо-залежність із середовищем	2, 3, 6, 7, 8, 11	Екологічна сталість, залучення стейкхолдерів та сприяння міжгалузевій співпраці демонструють взаємозалежність із зовнішнім середовищем, забезпечуючи інтеграцію з соціально-економічним контекстом
Множинність опису	3	Баланс між економічною ефективністю та суспільною користістю, а також розвиток людського капіталу відображають множинність опису системи, включаючи різні аспекти її функціонування
Цілеспрямованість	1, 4, 5, 7, 9	Підвищення економічної ефективності та стратегічна орієнтація на національні інтереси демонструють цілеспрямованість системи, спрямовану на досягнення конкретних цілей
Емерджентність	5, 8, 11	Інноваційний розвиток та технологічна модернізація, а також створення синергетичних ефектів підкреслюють емерджентність системи, генеруючи нові властивості та можливості, які виникають в результаті взаємодії її елементів

\*Джерело: розробка автора.

Таким чином (за табл. 1), всі визначені вище ціннісні орієнтири, хоча б мінімально, відповідають класичним властивостям ідеальної системи публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури, забезпечуючи її комплексність та потенційну здатність досягати суспільного блага. На сьогодні в Україні механізм публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури базується на *принципах*, що орієнтовані:

- 1) на підвищення економічної ефективності (як мінімум, відхід від майже традиційної збитковості державних підприємств) та
- 2) на зменшення державного втручання.

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

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

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

3) інструменти фінансового контролю та стратегічного планування;

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

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

6) вимоги до розвитку корпоративної культури;

7) антикорупційні заходи;

8) стратегічне планування та довгострокова орієнтація підприємств з урахуванням національних інтересів та потреб суспільства;

9) залучення громадськості, експертів та бізнес-спільноти (де це можливо) до процесу прийняття рішень, що підвищує довіру та забезпечує врахування інтересів всіх стейкхолдерів;

10) офіційно закріплені вимоги до соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу (персоналу і членів їх сімей і оточуючих спільнот)

11) механізми взаємодії з стейкхолдерами (напр., процедури проведення консультацій з громадськістю, бізнесом, місцевими громадами та міжнародними партнерами);

12) інноваційна політика (напр., механізми стимулювання впровадження нових технологій та інноваційних рішень у діяльність підприємств транспортної інфраструктури);

13) система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів (напр., програми навчання для менеджменту та працівників підприємств, спрямовані на підвищення їх компетенцій у сфері корпоративного управління та сучасних технологій);

14) методи міжгалузевої координації (напр., методи забезпечення узгодженості дій між різними видами транспорту та відповідними державними підприємствами для створення інтегрованої транспортної системи);

15) система екологічного менеджменту (напр., зобов'язання і методи механізми забезпечення відповідності діяльності підприємств екологічним стандартам та впровадження «зелених» технологій);

16) система цифрової трансформації (напр., зобов'язання і методи впровадження цифрових технологій у процеси управління та операційну діяльність підприємств, включаючи системи е-документообігу, цифрові платформи для взаємодії з клієнтами та партнерами та ін.).



Таблиця 2

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

Table 2

**Component warehouse of the essential mechanism of public regulation of corporatization of great power enterprises in the field of transport infrastructure**

Елемент механізму	Суб'єкт висування (ініціювання)	Суб'єкти або органи, відповідальні за виконання	Головний фактор, який зумовлює наявність цього елемента механізму
1	2	3	4
1) Законодавча база	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України	Міністерство інфраструктури, Фонд державного майна, корпоратизовані підприємства	Необхідність створення правового підґрунтя для корпоратизації та управління державними підприємствами
2) Державна інституційна структура	Кабінет Міністрів України	Міністерство інфраструктури, Фонд державного майна, галузеві регулятори	Організаційна координація та управління державною власністю
3) Інструменти фінансового контролю та стратегічного планування	Міністерство фінансів, Міністерство економіки	Наглядові ради, фінансові департаменти підприємств, аудиторські компанії	Забезпечення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємств
4) Процес формування наглядових рад	Кабінет Міністрів України, Міністерство інфраструктури	Комітет з призначень, незалежні експерти	Необхідність забезпечення ефективного корпоративного управління та захисту інтересів держави
5) Процедури залучення приватного капіталу	Фонд державного майна, Міністерство економіки	Інвестиційні банки, фондові біржі	Потреба у додаткових інвестиціях та підвищенні ефективності управління
6) Вимоги до розвитку корпоративної культури	Наглядові ради, топ-менеджмент підприємств	HR-департаменти, зовнішні консультанти	Необхідність формування єдиних цінностей та підходів до управління
7) Антикорупційні заходи	Національне агентство з питань запобігання корупції	Антикорупційні підрозділи підприємств, правоохоронні органи	Забезпечення прозорості та законності діяльності підприємств
8) Стратегічне планування	Кабінет Міністрів України, наглядові ради	Топ-менеджмент підприємств, зовнішні консультанти	Необхідність довгострокового розвитку та узгодження з національними інтересами
9) Залучення громадськості та експертів	Міністерство інфраструктури, наглядові ради	Підрозділи зв'язків з громадськістю, експертні ради	Забезпечення врахування інтересів всіх стейкхолдерів та підвищення довіри
10) Вимоги до соціальної відповідальності	Міністерство соціальної політики, профспілки	HR-департаменти, підрозділи з корпоративної соціальної відповідальності	Забезпечення соціального захисту працівників та розвитку місцевих громад
11) Механізми взаємодії з стейкхолдерами	Наглядові ради, топ-менеджмент підприємств	Підрозділи зв'язків з громадськістю, PR-департаменти	Необхідність врахування інтересів всіх зацікавлених сторін

Продовження табл. 2  
Table 2 (continued)

1	2	3	4
12) Інноваційна політика	Міністерство економіки, галузеві науково-дослідні інститути	R&D-підрозділи підприємств, технологічні парки	Потреба у підвищенні конкурентоспроможності та технологічному розвитку
13) Система підготовки кадрів	Міністерство освіти і науки, галузеві асоціації	Корпоративні університети, навчальні центри підприємств	Підвищення компетенцій у сфері корпоративного управління та сучасних технологій
14) Методи міжгалузевої координації	Кабінет Міністрів України, Міністерство інфраструктури	Міжвідомчі робочі групи, координаційні ради	Забезпечення синергії між різними видами транспорту та інфраструктури
15) Система екологічного менеджменту	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів	Екологічні підрозділи підприємств, зовнішні аудитори	Відповідність міжнародним екологічним стандартам та сталий розвиток
16) Система цифрової трансформації	Міністерство цифрової трансформації, Міністерство інфраструктури	ІТ-департаменти підприємств, зовнішні технологічні компанії	Необхідність підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки

\*Джерело: розробка автора.

Вочевидь, що цей компонентний склад механізму публічного регулювання корпоратизації великих державних підприємств у сфері транспортної інфраструктури України (табл. 2) є досить всебічним і комплексним. Він охоплює ключові аспекти корпоративного управління, а кожен з цих елементів має своє значення і важливість для забезпечення ефективного функціонування державних підприємств. Склад механізму (див. табл. 2) включає елементи різних рівнів: від стратегічного (законодавча база, інституційна структура) до оперативного (антикорупційні заходи, системи підготовки кадрів), тобто є багаторівневістю. Також механізм намагається врахувати інтереси різних стейкхолдерів: держави, бізнесу, суспільства, що відображається в елементах залучення громадськості та соціальної відповідальності, тобто є намір забезпечувати збалансованість інтересів.

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

Об'єктами публічного регулювання є: процес корпоратизації в цілому, стратегічні напрямки розвитку державних підприємств, соціальна відповідальність

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

Технології публічного регулювання, що застосовуються зараз в цьому механізмі, є такими: електронне урядування, системи електронного документообігу, платформи для проведення електронних аукціонів та торгів, CRM-системи для взаємодії з клієнтами та стейкхолдерами, ERP-системи для оптимізації бізнес-процесів, системи управління корпоративними даними, онлайн-платформи для навчання та розвитку персоналу, аналітичні платформи для оцінки ринкової вартості, системи управління ризиками.

Але при цьому є потенціал для вдосконалення вищезазначеного механізму. Хоча механізм є досить комплексним існує потреба в його постійному вдосконаленні, особливо в аспектах:

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

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

Зокрема, застосування AI дозволить оптимізувати процеси прийняття рішень та прогнозування, blockchain забезпечить прозорість та довіру у взаємодії між стейкхолдерами, IoT сприятиме ефективному моніторингу інфраструктурних об'єктів, а bigdata analytics надасть інструменти для глибокого аналізу ефективності управлінських рішень (табл. 3).

Таблиця 3

**Потенційно перспективні сучасні напрями і рішення удосконалення корпоратизації великих державних підприємств за допомоги цифрових технологій**

Table 3

**Potentially promising current directions and solutions to improve the corporatization of great power enterprises for the assistance of digital technologies**

Етап корпоратизації / дія	Ключові цифрові ініціативи і технології/рішення
1	2
1) Зміна організаційно-правової форми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Електронна реєстрація юридичних осіб для забезпечення прозорості процесу реєстрації</li> <li>– Системи електронного документообігу на основі блокчейн для збереження цілісності та доступності даних</li> <li>– Платформи для електронного підпису з використанням шифрування та технологій блокчейн</li> </ul>
2) Створення наглядової ради	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження системи управління корпоративними даними (Enterprise Data Management) з використанням штучного інтелекту (<i>дали ШІ</i>) для аналізу даних</li> <li>– Використання відеоконференцій з функціями ШІ для автоматичного створення протоколів засідань</li> <li>– Системи для автоматизації звітності та аудиту з використанням блокчейн</li> </ul>
3) Впровадження системи корпоративного управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ERP-системи з використанням ШІ для оптимізації та прогнозування бізнес-процесів</li> <li>– Платформи для управління корпоративною звітністю з використанням аналітики великих даних</li> <li>– Системи управління ризиками з використанням ШІ для прогнозування та оцінки ризиків</li> </ul>
4) Фінансове оздоровлення та реструктуризація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Програмне забезпечення для фінансового аналізу та аудиту з використанням аналітики великих даних</li> <li>– Системи управління боргом з функціями ШІ для оптимізації погашення</li> <li>– Платформи для автоматизації фінансових процесів з інтеграцією блокчейн</li> </ul>
5) Впровадження сучасних технологій та інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Платформи для управління проектами інновацій з використанням ШІ для оцінки ефективності</li> <li>– Інтеграція IoT для моніторингу виробничих процесів у реальному часі</li> <li>– Використання великих даних для аналізу та прогнозування інноваційних процесів</li> </ul>
6) Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Онлайн-платформи для навчання та розвитку персоналу з адаптивним навчанням на основі ШІ</li> <li>– Використання систем управління знаннями (knowledge management systems) з функціями ШІ для персоналізації навчання</li> <li>– Інтерактивні інструменти для оцінки та розвитку компетенцій з використанням аналітики великих даних</li> </ul>
7) Підвищення кваліфікації персоналу (у суворій відповідності потребам державної корпорації)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Онлайн-платформи для навчання та розвитку персоналу з адаптивним навчанням на основі ШІ</li> <li>– Використання систем управління знаннями з функціями ШІ для персоналізації навчання</li> <li>– Інтерактивні інструменти для оцінки та розвитку компетенцій з використанням аналітики великих даних</li> </ul>

**Продовження табл. 3**  
**Table 3 (continued)**

1	2
8) Підготовка до можливої приватизації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання аналітичних платформ для оцінки ринкової вартості з використанням блокчейн для забезпечення прозорості</li> <li>– Платформи для проведення електронних аукціонів та торгів з використанням блокчейн для запобігання шахрайству</li> <li>– Системи для управління відносинами з інвесторами з використанням ШІ для персоналізованих взаємодій</li> </ul>
9) Більша комерціалізація діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання CRM-систем на основі ШІ для оптимізації взаємин з клієнтами</li> <li>– Платформи для управління продажами та маркетингом з використанням великих даних</li> <li>– Автоматизовані системи обліку та контролю витрат з інтеграцією блокчейн</li> </ul>
10) Реструктуризація фінансів, оптимізація активів та бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Програмне забезпечення для управління активами з використанням аналітики великих даних</li> <li>– ERP-системи для оптимізації бізнес-процесів з функціями ШІ</li> <li>– Використання великих даних для аналізу фінансових показників та прогнозування</li> </ul>
11) Залучення приватного капіталу через випуск акцій та приватизацію	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Платформи для проведення електронних торгів та аукціонів з використанням блокчейн для забезпечення прозорості</li> <li>– Інструменти для управління відносинами з інвесторами (Investor Relations Management) з використанням ШІ</li> <li>– Системи для автоматизації процесу випуску акцій та управління акціонерним капіталом з використанням блокчейн</li> </ul>

\*Джерело: складено автором з урахуванням [23; 14; 12].

Оновлений склад такого механізму буде включати:

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

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

Важливим аспектом трансформації механізму публічного управління корпоратизацією є створення єдиної цифрової екосистеми, яка об'єднає всі вищезгадані технології. Ця екосистема забезпечить безперервний обмін даними між

різними підсистемами, що дозволить реалізувати принцип «єдиного вікна» для всіх зацікавлених сторін. Така інтеграція сприятиме підвищенню ефективності управління, зменшенню бюрократичних бар'єрів та прискоренню процесів прийняття рішень. Важливо зазначити, що впровадження цих технологічних інновацій повинно супроводжуватися відповідними змінами в законодавстві та нормативно-правовій базі. Це необхідно для створення правового підґрунтя для використання нових технологій у процесі корпоратизації та забезпечення захисту прав усіх учасників цього процесу. Крім того, необхідно розробити нові стандарти та протоколи для забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах цифрової трансформації.

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

У рамках цієї концепції, процес трансформації механізму публічного управління корпоратизацією можна розділити на три взаємопов'язані етапи: підготовчий, імплементаційний та консолідаційний. На підготовчому етапі необхідно провести комплексний аудит існуючої системи управління, визначити ключові проблеми та можливості для впровадження цифрових технологій. Також важливо розробити детальну «дорожню карту» трансформації, яка враховуватиме поточні військові реалії та перспективи пісоєвоєнного відновлення. Імплементаційний етап передбачає поступове впровадження цифрових технологій та нових управлінських практик, починаючи з пілотних проектів у найбільш підготовлених галузях. Це дозволить мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід до нової системи управління. Консолідаційний етап спрямований на закріплення досягнутих результатів, масштабування успішних практик та постійне вдосконалення системи на основі отриманого досвіду та нових технологічних можливостей.

Ключовим елементом успішної реалізації цієї концептуальної рамки є створення міжвідомчого координаційного центру з цифрової трансформації публічного управління корпоратизацією. Цей центр повинен об'єднати представників різних державних органів, експертів з цифрових технологій, представників бізнесу та громадськості. Його завданням буде забезпечення узгодженості дій всіх учасників процесу, моніторинг прогресу трансформації та оперативне вирішення виникаючих проблем. Крім того, важливо забезпечити постійну комунікацію з суспіль-

ством, роз'яснюючи цілі та переваги цифрової трансформації механізму публічного управління корпоратизацією. Це допоможе подолати можливий опір змінам та забезпечити широку підтримку реформ навіть в умовах військового часу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі проведених досліджень можна зробити такі узагальнюючі висновки.

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

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

3) Однак ці ініціативи виходять за рамки традиційного корпоративного управління, оскільки вони: розширюють коло зацікавлених сторін, включаючи не лише акціонерів та менеджмент, але й широкі верстви суспільства, змінюють критерії оцінки ефективності діяльності підприємства, додаючи до фінансових показників соціальні, екологічні та стратегічні аспекти; змінюють процес прийняття рішень від ієрархічної моделі до більш горизонтальної та інклюзивної; створюють нові механізми підзвітності, які виходять за межі традиційної корпоративної звітності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з супроводом впровадження такого підходу, яке гарантовано стикнеться з певними викликами: необхідність балансування між різними, часом конфліктуючими, інтересами та цінностями; потреба в розвитку нових компетенцій у керівництва та працівників великих державних підприємств; ризик уповільнення процесу прийняття рішень через необхідність узгодження з широким колом стейкхолдерів; складність вимірювання та оцінки нефінансових результатів діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Валєєва Д. Реформа корпоративного управління державних підприємств в Україні / Liga.Zakon. Київ : Ліга.Закон, 2024. URL: <http://surl.li/bjrtpr>
2. Гібадуллін О.В., Дунаєв І.В., Громов С.О. Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205. URL : <http://surl.li/gmetaz> . DOI: 10.58442/2522?9931?2024?28(57)
3. Добровольська В.В. Корпоратизація державних підприємств: господарсько-правовий аспект. Право та державне управління. 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.30>
4. Корпоративна реформа оператора системи передачі НЕК “Укренерго” / Міністерство фінансів України. Київ, 2021. URL: <http://surl.li/sqpqjj>
5. Корпоративна стратегія ДП “АМПУ” до 2025 року. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2025-184797430/184797430>
6. Москалюк Н. Б. Механізм корпоратизації як передумова до припинення права державної власності: історичні аспекти, сучасний стан і перспективи розвитку. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. № 1. С. 47-53.
7. Перегудов Ф. І., Тарасенко Ф. П. Вступ до системного аналізу. Київ: Знання, 1989.
8. Політика державної власності та корпоратизація підприємств: пріоритетні цілі реформи держпідприємств на 2024 рік / Міністерство економіки України. Київ, 2023. URL: <http://surl.li/uycjsz>
9. Про стан реформування сфери портової діяльності та розробки Стратегії розвитку морських портів України відповідно до Закону України “Про морські порти України” : Рішення Колегії Міністерства інфраструктури України від 05.03.2013 р. №6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr006733-13#Text>
10. Роль державних підприємств у повоєнному відновленні : Стенограма круглого столу «CASE Україна», 09 листопада 2022 р. URL: [https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/11/29\\_Tezy\\_Derzhpidpryyemstva-red.pdf](https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/11/29_Tezy_Derzhpidpryyemstva-red.pdf)
11. Система / Вікіпедія. URL: <http://surl.li/cinciu>
12. Arif B., Sule E. T., Herwany A., Febrian E. The effects of business environment and supply chain governance on business strategies and company performance. *Uncertain Supply Chain Management*. 2022. № 10(1), 37–42. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.10.012>
13. Bernier, L., Florio, M., Bance, P. The Routledge handbook of state-owned enterprises. London; New York: Routledge, 2020.
14. Castelnovo P. Innovation in private and state-owned enterprises: A cross-industry analysis of patenting activity. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2022. №62. С. 98–113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.05.007>
15. Christiansen H. The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries. OECD Corporate Governance Working Papers, No. 5. Paris: OECD Publishing, 2011. DOI: 10.1787/5kg54cwps0s3-en. URL: <http://surl.li/kacifr>
16. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., Kobzev, I. Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №6 (13-114), С. 17-28. DOI: [doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122)
17. Liljeroos-Cork J., Luhtala, M. Value co-destruction through misintegration of resources within a public service ecosystem. *Public Management Review*. 2024. С. 1–24. DOI 10.1080/14719037.2024.2366986



18. Mauludina M. A., Azis Y., Sukmadilaga C., Susanto, H. Determinants of SOE's performance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2023. №10 (2). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2234138>
19. Moore M. Creating public value: Strategic management in government. *International Public Management Journal*. 1999. №2 (1). C. 158–167. DOI: 10.1016/S1096-7494(00)87438-3. URL: <http://surl.li/ukace>
20. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises : A Compendium of National Practices 2021. Paris, 2021. 104 c. URL: <http://surl.li/bsljxm>
21. OECD. State-Owned Enterprises in the Middle East and North Africa. Engines of Development and Competitiveness. Paris: OECD Publishing, 2013.
22. Ojasalo J., Kauppinen S. Public Value in Public Service Ecosystems. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2022. October. C. 1–29. DOI: 10.1080/10495142.2022.2133063.
23. Rossieta H. Good governance mechanism, agency problems and privatized SOEs performance: Empirical evidences from Indonesian stock exchange. *International Journal of Economics & Management*. 2017. № 11 (2 Special Issue). C. 287–307. URL: <http://surl.li/yjffus>
24. Wang H., Ran, B. Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*. 2021. № 25 (6). C. 1187–1211. DOI: 10.1080/14719037.2021.2011389
25. Waardenburg M., Groenleer M., J. de Jong J., Keijser B. Paradoxes of collaborative governance: investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*. 2020. № 22 (3). C. 386–407. DOI: 10.1080/14719037.2019.1599056

Стаття надійшла до редакції 03.04.2024

Стаття рекомендована до друку 20.05.2024

Serhiy Gromov, part-time postgraduate student of the Department of Economic Policy and Management of the Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine; commander of volunteer formation No. 5 of Sumy Territorial Defense, Sumy, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9720-0222> e-mail: [gromser78@gmail.com](mailto:gromser78@gmail.com)

## **THE MODERN ESSENCE AND COMPOSITION OF THE MECHANISM OF PUBLIC REGULATION OF THE CORPORATIZATION OF LARGE STATE-OWNED ENTERPRISES IN THE TRANSPORT INFRASTRUCTURE SECTOR**

**Abstract.** The paper aims to clarify the contemporary essence and component structure of the public regulation mechanism for the corporatization of large state-owned enterprises in Ukraine's transport infrastructure sector.

The author draws an important conclusion that the transformation of the public management mechanism for the corporatization of large state-owned enterprises in Ukraine under the influence of digital technologies is an inevitable process that corresponds to global trends in the development of the public sector and the demands of modern society. This evolution aims to optimize the management of public values and promote a collaborative approach to decision-making. A key aspect of this transformation is the integration of big data and artificial intelligence technologies into the processes of analysis and forecasting

of state-owned enterprises' activities. This will enable the creation of more accurate and objective models for assessing the effectiveness of their functioning and predicting potential risks and opportunities. Thus, the corporatization process will become more transparent and substantiated, which will increase public trust in state institutions.

The implementation of value-based management based on public value management and collaborative governance in the activities and public management of large state-owned enterprises in the transport sector (e.g., JSC "Ukrzaliznytsia" and SE "AMPU") will signify a substantial transformation of approaches to the functioning of this strategically important enterprise. This paradigm shift goes far beyond traditional corporate governance and linear management, creating a new model of interaction between the state, the enterprise, and society.

**Keywords:** *mechanism, state corporations, corporate governance, large state enterprises, value management, subjects of influence.*

**In cites:** Gromov, S. O. (2024). The Modern Essence and Composition of the Mechanism of Public Regulation of the Corporatization of Large State-Owned Enterprises in the Transport Infrastructure Sector. *Theory and Practice of Public Administration*, 1 (78), 136–154. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-08> [in Ukrainian].

## REFERENCES:

1. Valeeva, D. (2024). Corporate governance reform of state-owned enterprises in Ukraine. *Liga.Zakon*. Kyiv: Liga.Zakon. URL: <http://surl.li/bjrtpr> [in Ukrainian] (accessed 02.04.2024).
2. Gibadullin, O. V., Dunayev, I. V., & Gromov, S. O. (2024). Components of the industrial recovery system of regions under martial law in Ukraine. *Bulletin of Postgraduate Education: Series "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*, (28), 57, 174-205. URL: <http://surl.li/gmetaz>. [https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522?9931?2024?28(57)) [in Ukraine] (accessed 02.04.2024).
3. Dobrovolska, V.V. (2023). Corporatization of state enterprises: Economic and legal aspects. *Law and Public Administration*, (3). DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.30> [in Ukrainian].
4. Corporate reform of the transmission system operator NEC "Ukrenergo" (2021). Ministry of Finance of Ukraine. Kyiv. URL: <http://surl.li/sqpqjj> [in Ukrainian] (accessed 02.04.2024).
5. Corporate strategy of SE "AMPU" until 2025. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2025-184797430/184797430> [in Ukrainian] (accessed 02.04.2024).
6. Moskalyuk, N. B. (2020). The mechanism of corporatization as a precondition for the termination of state ownership rights: Historical aspects, current state, and development prospects. *Prykarpatian Legal Bulletin*, (1), 47-53 [in Ukrainian].
7. Perehudov, F. I., & Tarasenko, F. P. Introduction to Systems Analysis. Kyiv: Znannia. 1989 [in Ukrainian].
8. State ownership policy and corporatization of enterprises: Priority goals of state enterprise reform for 2024 (2023). Ministry of Economy of Ukraine. Kyiv. Retrieved from <http://surl.li/uycjsz> [in Ukrainian] (accessed 02.04.2024).
9. On the state of reform of the port sector and the development of the Strategy for the Development of Sea Ports of Ukraine in accordance with the Law of Ukraine "On Sea Ports of Ukraine": Decision of the Board of the Ministry of Infrastructure of Ukraine dated 05.03.2013 No. 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr006733-13#Text> [in Ukrainian] (accessed 02.04.2024).
10. The role of state enterprises in post-war reconstruction: URL: from [https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/11/29\\_Tezy\\_Derzhpidpryyemstva-red.pdf](https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/11/29_Tezy_Derzhpidpryyemstva-red.pdf) [in Ukrainian] (accessed 02.04.2024).

11. System. (n.d.). Wikipedia. URL: <http://surl.li/cinciu> [in Ukrainian] (accessed 10 June 2024).
12. Arif, B., Sule, E. T., Herwany, A., & Febrian, E. (2022). The effects of business environment and supply chain governance on business strategies and company performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 37–42. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.10.012> [in English].
13. Bernier, L., Florio, M., & Bance, P. (2020). *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. London; New York: Routledge [in English].
14. Castelnovo, P. (2022). Innovation in private and state-owned enterprises: A cross-industry analysis of patenting activity. *Structural Change and Economic Dynamics*, 62, 98–113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.05.007> [in English].
15. Christiansen, H. (2011). The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries. OECD Corporate Governance Working Papers, No. 5. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5kg54cwps0s3-en>. URL: <http://surl.li/kacifr> [in English].
16. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., & Kobzev, I. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13-114), 17-28. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122> [in Ukrainian].
17. Liljeroos-Cork, J., & Luhtala, M. (2024). Value co-destruction through misintegration of resources within a public service ecosystem. *Public Management Review*, 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2366986> [in English].
18. Mauludina, M. A., Azis, Y., Sukmadilaga, C., & Susanto, H. (2023). Determinants of SOE's performance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 10(2). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2234138> [in English].
19. Moore, M. (1999). Creating public value: strategic management in government. *International Public Management Journal*, 2(1), 158–167. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(00\)87438-3](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)87438-3). URL: <http://surl.li/ukace> [in English].
20. OECD. (2021). *Ownership and governance of state-owned enterprises: A compendium of national practices*. Paris. URL: <http://surl.li/bsljxm> [in English].
21. OECD. (2013). *State-Owned Enterprises in the Middle East and North Africa: Engines of Development and Competitiveness*. Paris: OECD Publishing [in English].
22. Ojasalo, J., & Kauppinen, S. (2022). Public value in public service ecosystems. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2022.2133063> [in English] (accessed 02.04.2024).
23. Rossieta, H. (2017). Good governance mechanism, agency problems and privatized SOEs performance: Empirical evidences from Indonesian stock exchange. *International Journal of Economics & Management*, 11 (2 Special Issue), 287–307. URL: <http://surl.li/yjjfus> [in English].
24. Wang, H., & Ran, B. (2021). Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 25(6), 1187–1211. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389> [in English] (accessed 02.04.2024).
25. Waardenburg, M., Groenleer, M., de Jong, J., & Keijser, B. (2020). Paradoxes of collaborative governance: investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, 22(3), 386–407. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056> [in English] (accessed 02.04.2024).

*The article was received by the editors 03.04.2024*

*The article is recommended for printing 20.05.2024*