

---

## Впровадження цифровізації та диджиталізації в управлінні державними корпоративними правами

Андрій Боруш

Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна

ORCID:0009-0006-1891-5294

---

**Анотація:** у статті досліджуються теоретичні та практичні аспекти впровадження цифровізації та диджиталізації в системі управління державними корпоративними правами. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності державного сектору економіки, прозорості управлінських процесів та зниження корупційних ризиків через застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Метою дослідження є обґрунтування підходів до цифрової трансформації управління державними корпоративними правами, визначення ключових інструментів диджиталізації та оцінка їх впливу на результативність діяльності державних підприємств.

У роботі проаналізовано сутність понять «цифровізація» та «диджиталізація» в контексті публічного управління, а також їх відмінності та взаємозв'язок. Особливу увагу приділено формуванню цифрової інфраструктури управління корпоративними правами держави, включаючи електронні реєстри, автоматизовані системи моніторингу діяльності підприємств, аналітичні платформи прийняття управлінських рішень і системи електронного документообігу. Розглянуто роль відкритих даних та інтегрованих інформаційних систем у забезпеченні прозорості та підзвітності державних органів.

Визначено ключові переваги впровадження цифрових технологій, серед яких: підвищення оперативності управлінських рішень, зменшення адміністративних витрат, покращення контролю за використанням державних активів та зростання інвестиційної привабливості підприємств із державною часткою. Водночас окреслено основні виклики та ризики цифрової трансформації, зокрема проблеми кібербезпеки, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, фрагментарність інформаційних систем та потребу у вдосконаленні нормативно-правового забезпечення.

У статті запропоновано комплексний підхід до впровадження цифровізації управління державними корпоративними правами, що передбачає поетапну модернізацію інформаційних систем, розвиток цифрових навичок державних службовців, впровадження єдиних стандартів даних та інтеграцію національних платформ управління. Обґрунтовано доцільність використання інструментів штучного інтелекту та великих даних для прогнозування ефективності діяльності підприємств та оптимізації управлінських рішень.

Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади при формуванні політики цифрової трансформації, а також у практичній діяльності суб'єктів управління державними корпоративними правами з метою підвищення ефективності та прозорості їх функціонування.

**Ключові слова:** цифровізація; диджиталізація; державні корпоративні права; публічне управління; електронне урядування; цифрова трансформація; інформаційні системи; відкриті дані; державні підприємства; управлінські рішення; кібербезпека; ефективність управління.

---

## 1. Вступ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які трансформують підходи до управління як у приватному, так і в державному секторах. У цих умовах особливої актуальності набуває питання впровадження цифровізації та диджиталізації в систему управління державними корпоративними правами, що є важливим інструментом реалізації економічної політики держави та забезпечення ефективного функціонування підприємств із державною часткою.

Традиційні підходи до управління державними активами часто характеризуються низьким рівнем прозорості, обмеженою доступністю інформації, складністю процедур прийняття рішень та значними адміністративними витратами. Це, у свою чергу, знижує ефективність управління, ускладнює контроль за діяльністю підприємств і створює передумови для виникнення корупційних ризиків. У зв'язку з цим цифрова трансформація системи управління державними корпоративними правами постає як необхідна умова підвищення її результативності, відкритості та підзвітності.

Цифровізація та диджиталізація дозволяють створити єдине інформаційне середовище управління, що базується на використанні електронних реєстрів, автоматизованих систем збору та обробки даних, аналітичних платформ і сучасних засобів електронної взаємодії. Такі інструменти забезпечують оперативний доступ до актуальної інформації, сприяють підвищенню якості управлінських рішень та оптимізації процесів контролю за використанням державних активів. Крім того, впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для інтеграції національних систем управління у глобальний цифровий простір та підвищення інвестиційної привабливості державних підприємств.

Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, серед яких – необхідність адаптації нормативно-правової бази, забезпечення належного рівня кібербезпеки, розвиток цифрових компетентностей державних службовців та подолання фрагментарності існуючих інформаційних систем. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу та узгоджених дій з боку державних інституцій.

## 2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єкт дослідження: процес управління державними корпоративними правами в умовах трансформації публічного управління та розвитку цифрової економіки.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження цифровізації та диджиталізації в управління державними корпоративними правами, зокрема інструменти, механізми, інформаційні системи та управлінські рішення, що забезпечують підвищення ефективності, прозорості й підзвітності діяльності суб'єктів управління.

## 3. Мета та задачі дослідження

Метою статті є дослідження особливостей впровадження цифровізації та диджиталізації в управлінні державними корпоративними правами, визначення їх основних переваг і ризиків, а також обґрунтування напрямів удосконалення відповідних управлінських механізмів у сучасних умовах цифрової економіки.

Наукові завдання дослідження: проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності понять «цифровізація» та «диджиталізація» у сфері публічного управління та управління державними корпоративними правами; дослідити сучасний стан системи управління державними корпоративними правами та виявити основні проблеми її функціонування в умовах недостатнього рівня цифрової трансформації; визначити ключові інструменти та технології цифровізації і диджиталізації, що можуть бути застосовані в управлінні державними корпоративними правами; оцінити вплив впровадження цифрових технологій на

ефективність, прозорість і підзвітність управління державними підприємствами; проаналізувати ризики та виклики цифрової трансформації, зокрема у сфері кібербезпеки, нормативно-правового забезпечення та кадрового потенціалу; обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління державними корпоративними правами на основі впровадження цифрових рішень; розробити практичні рекомендації щодо формування та реалізації політики цифровізації у сфері управління державними корпоративними правами.

#### **4. Аналіз літератури**

Проблематика цифровізації управління державними корпоративними правами активно досліджується в сучасній економічній, правовій та управлінській науці. У наукових працях останніх років простежується перехід від традиційних моделей корпоративного управління до цифрових, що базуються на використанні інформаційних систем, аналітики даних та автоматизації процесів.

Так, у роботі О. Гуцалюка [2] об'єктом дослідження визначено процес реалізації та управління державними корпоративними правами, а основна увага приділена організаційним механізмам функціонування корпоративного сектору держави. Автор застосовує методи системного аналізу та узагальнення, пропонуючи вдосконалення управління через інституційні зміни та розвиток корпоративного сектору економіки.

У дослідженні С. Колодинського [6] об'єктом виступає система управління державними корпоративними правами, а предметом – методичні підходи до підвищення її результативності. Автор використовує методи бенчмаркінгу та аналізу ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати діяльність державних підприємств через порівняння з міжнародними аналогами. Такий підхід є важливим для цифровізації, оскільки створює основу для автоматизованих аналітичних систем управління.

Окремий напрям досліджень представлено у працях О. Гуцалюка та співавторів [4-5; 13], де об'єктом є процес цифровізації державних корпорацій, а предметом – методи оцінювання її результатів. Автори застосовують системний підхід, статистичний аналіз та моделювання бізнес-процесів, зокрема з використанням цифрових технологій і блокчейну для підвищення прозорості управління.

У статті М. Гедза [3] об'єктом дослідження визначено державне управління процесами цифровізації, а предметом – організаційні структури впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту. Автор використовує порівняльний аналіз та структурно-функціональний метод, підкреслюючи необхідність інтеграції AI-рішень у державне управління.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема [11-12], аналізується цифровізація корпоративного права та трансформація корпоративного управління під впливом цифрових технологій. Автори застосовують правовий аналіз та інституційний підхід, розглядаючи цифрові реєстри, електронні корпорації та алгоритмічне управління як нові елементи корпоративної системи.

Узагальнення наукових праць дозволяє виділити такі основні методи дослідження: системний і структурний аналіз, порівняльний метод, бенчмаркінг, економіко-статистичне моделювання, методи оцінювання ефективності (KPI), а також цифрове моделювання бізнес-процесів.

#### **5. Методи досліджень**

Теоретичною й методичною основою наукового пошуку в даній проблемі є фундаментальні положення компаративістики, дослідження учених з проблематики інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання та корпоративного управління.

У процесі підготовки статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують всебічний аналіз досліджуваної проблематики та обґрунтування практичних висновків.

1. Системний метод. Застосовано для розгляду управління державними корпоративними правами як цілісної системи, що включає взаємопов'язані елементи: державні органи управління, підприємства з державною часткою, інформаційні потоки та цифрові платформи. Це дозволило визначити місце цифровізації у структурі управлінських процесів.

2. Структурно-функціональний метод. Використано для аналізу функцій окремих елементів системи управління та їх трансформації під впливом цифрових технологій. Зокрема, досліджено зміну ролі органів управління від адміністративно-контрольної до аналітико-координаційної.

3. Порівняльний метод. Застосовано для зіставлення традиційних та цифрових моделей управління державними корпоративними правами, а також для аналізу міжнародного досвіду цифровізації корпоративного сектору.

4. Аналіз і синтез. Метод аналізу використано для дослідження окремих елементів цифрових технологій (електронні реєстри, системи моніторингу, платформи обробки даних), тоді як синтез дозволив сформулювати цілісне уявлення про цифрову модель управління.

5. Індукція та дедукція. Індуктивний підхід застосовано для узагальнення практичного досвіду впровадження цифрових рішень у державному секторі, а дедуктивний – для формування загальних висновків щодо перспектив цифровізації управління корпоративними правами держави.

6. Економіко-аналітичний метод. Використано для оцінювання ефективності управлінських процесів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, зокрема через показники прозорості, швидкості прийняття рішень та зниження витрат.

7. Метод узагальнення та логічного моделювання. Застосовано для формування концептуальних підходів до цифрової трансформації системи управління державними корпоративними правами та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити комплексність дослідження, обґрунтувати доцільність цифрової трансформації та сформулювати науково-практичні висновки щодо підвищення ефективності управління державними корпоративними правами.

## **6. Результати досліджень**

У сучасній науковій літературі поняття «цифровізація» та «диджиталізація» активно використовуються як взаємопов'язані, але не тотожні категорії, що відображають різні рівні впровадження цифрових технологій у систему публічного управління та корпоративного сектору держави. Водночас єдиної усталеної інтерпретації цих термінів не сформовано, що зумовлює наявність кількох теоретичних підходів.

### **1. Технологічний підхід.**

У межах технологічного підходу цифровізація розглядається як процес переведення інформації та управлінських процесів у цифрову форму з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Диджиталізація у цьому контексті трактується як більш широке явище – впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності, що змінює саму логіку функціонування організацій.

У публічному управлінні цей підхід акцентує увагу на автоматизації процесів, створенні електронних реєстрів, систем електронного документообігу та цифрових платформ взаємодії між державою та підприємствами.

### **2. Процесний підхід.**

Згідно з процесним підходом, цифровізація розглядається як послідовна трансформація управлінських процесів шляхом впровадження цифрових інструментів. Диджиталізація при цьому виступає як якісно вищий етап, що передбачає не лише автоматизацію, а й перебудову бізнес-процесів та управлінських моделей.

У сфері управління державними корпоративними правами це проявляється у переході від ручного контролю до автоматизованих систем моніторингу ефективності державних підприємств.

### 3. Інституційний підхід.

Інституційний підхід розглядає цифровізацію як зміну правил, норм і структур управління під впливом цифрових технологій. Диджиталізація у цьому випадку означає формування нових інституційних механізмів взаємодії між державою, підприємствами та громадськістю.

У контексті державних корпоративних прав це проявляється у створенні цифрових платформ корпоративного управління, відкритих реєстрів власності та механізмів електронної підзвітності.

### 4. Системний підхід.

Системний підхід трактує цифровізацію як комплексну трансформацію всієї системи управління, включаючи технологічні, організаційні та інформаційні компоненти. Диджиталізація у цьому випадку є інтегрованим процесом, що охоплює всі рівні управління.

У сфері державних корпоративних прав це означає створення єдиної цифрової екосистеми управління державними активами з використанням великих даних, аналітичних платформ та штучного інтелекту.

### 5. Управлінський підхід.

У межах управлінського підходу цифровізація розглядається як інструмент підвищення ефективності прийняття рішень у публічному секторі. Диджиталізація — як стратегічна трансформація управлінської діяльності, що забезпечує прозорість, підзвітність і швидкість реагування.

Для управління державними корпоративними правами це означає перехід до data-driven governance (управління на основі даних).

Аналіз теоретичних підходів дозволяє зробити такі висновки:

Цифровізація переважно розглядається як процес переведення даних і процесів у цифрову форму та їх автоматизація.

Диджиталізація має більш комплексний характер і передбачає глибоку трансформацію управлінських моделей, структур і взаємодій.

У сфері управління державними корпоративними правами ці поняття взаємодоповнюють одне одного та формують основу для створення сучасної цифрової системи управління державними активами.

Найбільш повним є системно-управлінський підхід, який поєднує технологічні, інституційні та організаційні аспекти цифрової трансформації.

Таким чином, цифровізація виступає базовим етапом, тоді як диджиталізація — стратегічним рівнем трансформації публічного управління та корпоративного сектору держави.

Система управління державними корпоративними правами в Україні формується як складний багаторівневий механізм, у межах якого держава реалізує функції власника через уповноважені органи управління. До таких органів належать, зокрема, Кабінет Міністрів України, Фонд державного майна та профільні міністерства, які здійснюють контроль, координацію та представництво інтересів держави у господарських товариствах. Сучасні дослідження підкреслюють, що ця система залишається фрагментованою та недостатньо узгодженою, що знижує ефективність управління державними активами.

На практиці держава виступає акціонером у великій кількості підприємств різних галузей економіки. Водночас значна частина цих підприємств функціонує недостатньо ефективно, що пов'язано як з історичними наслідками приватизації та корпоратизації, так і з недосконалістю сучасних управлінських механізмів. Як зазначається у наукових дослідженнях, система управління характеризується відсутністю єдиного стратегічного підходу, складною структурою органів управління та слабкою координацією між ними.

Крім того, управління державними корпоративними правами часто зводиться до фіскальної функції – отримання дивідендів до бюджету, тоді як стратегічна роль держави як власника та інвестора залишається недостатньо реалізованою. Це призводить до того, що державні підприємства розглядаються переважно як джерело доходів, а не як інструмент економічного розвитку та реалізації державної політики.

Аналіз сучасних досліджень дозволяє виокремити низку ключових проблем функціонування системи управління державними корпоративними правами в умовах недостатньої цифрової трансформації:

1. Фрагментарність управлінської системи.

Наявність кількох органів управління без чіткої централізації функцій призводить до дублювання повноважень та неузгодженості рішень.

2. Недостатній рівень цифровізації процесів.

Багато управлінських процедур залишаються паперовими або частково автоматизованими. Відсутність єдиних цифрових платформ ускладнює моніторинг діяльності державних підприємств і знижує оперативність прийняття рішень.

3. Низька прозорість та підзвітність.

Обмежений доступ до актуальної інформації про фінансово-господарський стан підприємств ускладнює контроль з боку держави та суспільства.

4. Слабка інтеграція інформаційних систем.

Різні державні органи використовують несумісні бази даних, що перешкоджає формуванню єдиного інформаційного простору управління.

5. Кадрові та інституційні проблеми.

Недостатній рівень цифрових компетентностей управлінського персоналу та відсутність єдиних стандартів цифрового управління знижують ефективність реформ.

6. Ризики неефективного корпоративного управління.

Як наслідок, виникають проблеми з інвестиційною привабливістю підприємств, розмиванням державної частки та низькою результативністю використання державних активів.

Недостатній рівень цифровізації призводить до того, що управління державними корпоративними правами залишається повільним, реактивним і недостатньо аналітичним. Відсутність повноцінних цифрових інструментів (аналітичних платформ, систем моніторингу в реальному часі, інтегрованих реєстрів) обмежує можливості держави щодо стратегічного планування та контролю.

У сучасних умовах цифрова трансформація розглядається як ключовий фактор підвищення ефективності публічного управління, оскільки вона дозволяє забезпечити інтеграцію даних, автоматизацію процесів та прийняття рішень на основі аналітики великих даних.

Таким чином, сучасний стан системи управління державними корпоративними правами характеризується наявністю інституційної складності, низьким рівнем цифрової інтеграції та недостатньою ефективністю управлінських процесів. Основні проблеми пов'язані з фрагментованістю системи, слабкою цифровізацією, низькою прозорістю та недостатньою аналітичною підтримкою прийняття рішень. Це обумовлює необхідність подальшого впровадження комплексної цифрової трансформації як ключового напрямку модернізації державного корпоративного сектору.

Цифрова трансформація управління державними корпоративними правами передбачає використання комплексу сучасних інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення прозорості, оперативності та якості управлінських рішень. Умовно ці інструменти можна поділити на базові цифрові системи, аналітичні платформи та інноваційні технології.

1. Електронні реєстри та бази даних.

Одним із фундаментальних інструментів цифровізації є створення та використання єдиних електронних реєстрів державних корпоративних прав. Вони забезпечують централізований облік державних часток у підприємствах, структури власності, фінансових показників та змін у корпоративному управлінні. Такі системи дозволяють уникнути фрагментації даних та підвищують контроль з боку держави.

## 2. Системи електронного документообігу (СЕД).

СЕД забезпечують автоматизацію управлінських процедур: погодження рішень, підписання документів, ведення протоколів наглядових рад та взаємодію між органами управління. У сфері державних корпоративних прав це значно скорочує час прийняття рішень і зменшує адміністративні витрати.

## 3. Платформи корпоративного управління.

Це інтегровані цифрові середовища, які об'єднують функції моніторингу, звітності та контролю за діяльністю державних підприємств. Вони дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові фінансово-економічні показники, виконання стратегічних планів та КРІ підприємств.

## 4. Аналітика великих даних (Big Data).

Big Data-технології дозволяють обробляти великі масиви інформації про діяльність державних підприємств та ринкове середовище. Це дає можливість прогнозувати ефективність підприємств, виявляти ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

## 5. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання.

AI-технології можуть застосовуватися для автоматичного аналізу фінансової звітності, виявлення аномалій у діяльності підприємств, прогнозування їхньої прибутковості та оцінки ефективності управлінських рішень. Це переходить систему управління до моделі data-driven governance.

## 6. Технології блокчейн.

Блокчейн може використовуватися для забезпечення прозорості операцій із державними корпоративними правами, фіксації змін у структурі власності та захисту даних від несанкціонованого втручання. Це особливо важливо для підвищення довіри до системи управління.

## 7. Хмарні технології (Cloud Computing).

Хмарні рішення забезпечують централізоване зберігання та обробку даних, доступ до інформації з будь-якого рівня управління та масштабованість систем. Вони дозволяють інтегрувати різні державні інформаційні системи в єдину цифрову екосистему.

## 8. Системи електронної звітності та КРІ-моніторингу.

Ці інструменти забезпечують автоматизоване формування звітності державних підприємств та оцінювання їх ефективності за ключовими показниками. Це дозволяє державі здійснювати регулярний контроль результативності управління корпоративними правами.

## 9. Інструменти кібербезпеки.

Оскільки цифровізація пов'язана з обробкою великих обсягів чутливої інформації, важливими є системи захисту даних, шифрування, багаторівневої автентифікації та моніторингу кіберзагроз.

Таким чином, цифровізація та диджиталізація управління державними корпоративними правами базуються на комплексному використанні електронних реєстрів, систем електронного документообігу, аналітичних платформ, технологій штучного інтелекту, Big Data, блокчейн-рішень і хмарних сервісів. Їх інтеграція формує сучасну цифрову екосистему управління державними активами, яка забезпечує прозорість, ефективність і стратегічну обґрунтованість управлінських рішень.

Впровадження цифрових технологій у систему управління державними підприємствами є одним із ключових чинників модернізації публічного сектору та підвищення результативності реалізації державних корпоративних прав. Його вплив доцільно розглядати за трьома

основними вимірами: ефективність управління, прозорість процесів та підзвітність суб'єктів управління.

#### 1. Вплив на ефективність управління.

Цифрові технології суттєво підвищують ефективність управлінських процесів за рахунок автоматизації, прискорення обробки інформації та переходу до аналітичного прийняття рішень.

Основні ефекти:

- скорочення часу прийняття управлінських рішень завдяки автоматизованим системам збору та аналізу даних;
- зменшення адміністративних витрат через електронний документообіг та цифрові платформи;
- підвищення якості рішень за рахунок використання аналітики великих даних і прогнозних моделей;
- оптимізація контролю за діяльністю підприємств у режимі реального часу.

Таким чином, управління переходить від реактивної моделі до проактивної, орієнтованої на прогнозування результатів.

#### 2. Вплив на прозорість.

Цифровізація значно підвищує рівень відкритості інформації про діяльність державних підприємств і процеси управління ними.

Ключові результати:

- створення відкритих електронних реєстрів державних корпоративних прав;
- доступ до актуальної фінансової та нефінансової інформації в режимі онлайн;
- зменшення інформаційної асиметрії між державою, підприємствами та суспільством;
- мінімізація ризиків приховування або викривлення даних.

Прозорість посилюється завдяки інтеграції систем відкритих даних та цифрових платформ корпоративного управління, що дозволяє здійснювати громадський контроль.

#### 3. Вплив на підзвітність.

Підзвітність державних підприємств та органів управління суттєво посилюється через впровадження цифрових інструментів моніторингу та звітності.

Основні аспекти:

- автоматизоване формування звітності на основі уніфікованих цифрових стандартів;
- можливість відстеження виконання стратегічних показників (KPI) у режимі реального часу;
- фіксація управлінських рішень у цифрових системах із можливістю аудиту;
- посилення контролю з боку державних органів та зовнішніх аудиторів.

Це формує умови для більш жорсткої відповідальності менеджменту державних підприємств за результати їх діяльності.

#### 4. Загальний інтегральний ефект.

Комплексне впровадження цифрових технологій формує нову модель управління державними корпоративними правами, яка характеризується:

- переходом до data-driven governance (управління на основі даних);
- зниженням корупційних ризиків;
- підвищенням інвестиційної привабливості державних підприємств;
- посиленням довіри суспільства до державного сектору.

Водночас слід враховувати, що максимальний ефект досягається лише за умови інтеграції цифрових систем, належного рівня кібербезпеки та розвитку цифрових компетентностей управлінського персоналу.

Отже, впровадження цифрових технологій має комплексний позитивний вплив на систему управління державними підприємствами, суттєво підвищуючи її ефективність, прозорість і підзвітність. Цифровізація трансформує традиційну модель управління в більш відкриту,

аналітичну та результат-орієнтовану систему, що відповідає сучасним вимогам публічного адміністрування та корпоративного управління.

Цифровізація та диджиталізація управління державними корпоративними правами створюють значні переваги, однак одночасно формують новий спектр ризиків і викликів. Найбільш критичними серед них є проблеми у сфері кібербезпеки, нормативно-правового забезпечення та кадрового потенціалу.

#### 1. Ризики у сфері кібербезпеки.

Цифрова трансформація передбачає обробку великих обсягів чутливої інформації про державні підприємства, їх активи та фінансові показники, що підвищує вразливість до кіберзагроз.

Основні ризики:

- несанкціонований доступ до державних інформаційних систем;
- витік або викрадення фінансової та корпоративної інформації;
- кібератаки на державні платформи управління (DDoS-атаки, шкідливе програмне забезпечення);
- маніпуляції з даними у реєстрах державних корпоративних прав;
- недостатній рівень захисту інтегрованих цифрових систем.

Особливою проблемою є те, що зростання кількості цифрових сервісів часто випереджає розвиток систем кіберзахисту, що створює «вікно вразливості».

#### 2. Нормативно-правові виклики.

Нормативно-правова база часто не встигає адаптуватися до темпів цифрової трансформації, що створює правову невизначеність у сфері управління державними корпоративними правами.

Ключові проблеми:

- відсутність єдиних стандартів цифрового управління державними активами;
- недостатнє регулювання використання штучного інтелекту та Big Data у публічному управлінні;
- нерегульованість питань електронної ідентифікації та юридичної значущості цифрових рішень;
- фрагментарність законодавства щодо електронних реєстрів і відкритих даних;
- складність гармонізації національних норм із міжнародними стандартами цифрового управління.

Це ускладнює впровадження єдиних цифрових платформ та знижує ефективність інтеграції інформаційних систем.

#### 3. Виклики кадрового потенціалу.

Людський фактор залишається одним із ключових обмежень цифрової трансформації.

Основні проблеми:

- недостатній рівень цифрових компетентностей державних службовців;
- опір змінам з боку персоналу, який звик до традиційних процедур управління;
- дефіцит фахівців у сфері data science, кібербезпеки та цифрового управління;
- низький рівень безперервного професійного навчання у сфері цифрових технологій;
- нерівномірність цифрової грамотності між різними рівнями управління.

У результаті навіть наявність сучасних технологій не гарантує їх ефективного використання.

#### 4. Системні та організаційні виклики.

Окрім трьох основних напрямів, слід враховувати й загальносистемні ризики:

- фрагментованість цифрових рішень та відсутність єдиної архітектури даних;
- залежність від окремих постачальників програмного забезпечення (vendor lock-in);
- високі витрати на впровадження та підтримку цифрових систем;
- нерівномірність цифрового розвитку державних підприємств.

Таким чином, цифрова трансформація управління державними корпоративними правами супроводжується комплексом взаємопов'язаних ризиків. Найбільш критичними є загрози кібербезпеці, нормативна невизначеність та недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Подолання цих викликів потребує одночасного розвитку технологічної інфраструктури, оновлення законодавства та системної підготовки кадрів, що є необхідною умовою успішної цифровізації державного сектору.

Удосконалення системи управління державними корпоративними правами в умовах цифрової трансформації передбачає не просто впровадження окремих технологій, а формування цілісної цифрової екосистеми управління державними активами. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність, прозорість та керованість державного корпоративного сектору.

1. Формування єдиної цифрової платформи управління державними корпоративними правами.

Ключовим напрямом є створення інтегрованої цифрової платформи, яка об'єднає всі органи управління та державні підприємства в єдиний інформаційний простір.

Це дозволить:

- забезпечити централізований доступ до даних про державні активи;
- усунути дублювання інформаційних систем;
- підвищити швидкість обміну даними між суб'єктами управління;
- створити основу для аналітики в реальному часі.

2. Запровадження системи data-driven governance.

Перехід до управління на основі даних є одним із ключових напрямів модернізації.

Основні елементи:

- використання Big Data для аналізу діяльності підприємств;
- впровадження систем прогнозу аналітики;
- автоматизований моніторинг KPI державних компаній;
- підтримка прийняття рішень на основі аналітичних моделей.

Це дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень.

3. Розвиток електронних реєстрів та відкритих даних.

Необхідним є вдосконалення систем електронного обліку державних корпоративних прав.

Це включає:

- створення єдиного реєстру державної власності;
- інтеграцію реєстрів із фінансовими та податковими базами даних;
- розширення доступу до відкритих даних для громадського контролю;
- автоматичне оновлення інформації в режимі реального часу.

4. Впровадження технологій штучного інтелекту.

ШІ може стати ключовим інструментом підвищення якості управління.

Його застосування:

- автоматичний аналіз фінансової звітності підприємств;
- виявлення ризиків неефективного управління;
- прогнозування прибутковості та інвестиційної привабливості;
- підтримка стратегічного планування державної політики.

5. Посилення кібербезпеки цифрових систем.

Розвиток цифрових рішень потребує паралельного посилення захисту інформації.

Основні заходи:

- впровадження багаторівневих систем автентифікації;
- використання технологій шифрування даних;
- створення центрів моніторингу кіберзагроз;
- регулярний аудит інформаційної безпеки державних систем.

6. Цифровізація процесів корпоративного управління.

Необхідно перевести в цифрову форму ключові управлінські процеси:

- проведення наглядових рад і голосувань у цифровому форматі;
- електронне погодження стратегічних рішень;
- цифрове оформлення звітності та аудитів;
- автоматизація контролю виконання рішень.

7. Розвиток цифрових компетентностей кадрів.

Ефективність цифрових рішень напряму залежить від рівня підготовки персоналу.

Необхідні заходи:

- системне навчання державних службовців цифровим технологіям;
- підготовка фахівців з data science та кібербезпеки;
- впровадження програм безперервного професійного розвитку;
- формування культури цифрового управління.

Таким чином, удосконалення системи управління державними корпоративними правами має базуватися на комплексному впровадженні цифрових рішень, що охоплюють технологічний, організаційний та кадровий рівні. Ключовими напрямками є створення єдиної цифрової платформи, розвиток управління на основі даних, інтеграція ІІІ та Big Data, посилення кібербезпеки та цифровізація управлінських процесів. Реалізація цих заходів забезпечить перехід до сучасної, ефективної та прозорої моделі управління державними активами.

Формування ефективної політики цифровізації у сфері управління державними корпоративними правами потребує системного підходу, що поєднує нормативне, організаційне, технологічне та кадрове забезпечення. Нижче наведено ключові практичні рекомендації.

1. Формування єдиної державної цифрової стратегії управління корпоративними правами.

Доцільно розробити окрему стратегічну програму цифрової трансформації управління державними корпоративними правами, яка має:

- визначати довгострокові цілі цифровізації;
- встановлювати єдині стандарти управління даними;
- передбачати етапність впровадження цифрових рішень;
- узгоджувати дії всіх органів державного управління.

2. Створення єдиної інтегрованої цифрової платформи.

Рекомендується запровадити централізовану платформу управління державними корпоративними правами, яка має забезпечувати:

- єдиний реєстр державної власності;
- моніторинг діяльності підприємств у режимі реального часу;
- інтеграцію з фінансовими, податковими та аудиторськими системами;
- аналітичні модулі для підтримки управлінських рішень.

3. Запровадження стандартів data-driven governance.

Необхідно перейти до управління на основі даних шляхом:

- впровадження єдиних КРІ для державних підприємств;
- використання аналітики великих даних для оцінки ефективності;
- автоматизації збору та обробки звітності;
- застосування прогнозних моделей для прийняття рішень.

4. Розвиток нормативно-правового забезпечення.

Слід оновити законодавчу базу з урахуванням цифрової трансформації:

- закріпити юридичну значущість електронних управлінських рішень;
- унормувати використання штучного інтелекту в державному управлінні;
- встановити стандарти кібербезпеки для державних інформаційних систем;
- гармонізувати національне законодавство з міжнародними цифровими стандартами.

5. Посилення кібербезпеки державних цифрових систем.

Рекомендовано впровадити комплексну систему захисту:

- централізований моніторинг кіберзагроз;
- регулярний аудит інформаційної безпеки;
- використання багаторівневої автентифікації;
- резервне копіювання та захист критичних даних.

6. Підготовка та розвиток цифрових кадрів.

Кадрова політика повинна включати:

- системне навчання державних службовців цифровим технологіям;
- розвиток компетенцій у сфері аналітики даних та AI;
- створення спеціалізованих освітніх програм;
- залучення IT-експертів до державного управління.

7. Пілотне впровадження цифрових рішень.

Доцільно застосовувати поетапний підхід:

- запуск пілотних проєктів у окремих галузях;
- оцінка ефективності цифрових інструментів;
- масштабування успішних практик на весь державний сектор;
- постійний моніторинг результатів.

8. Забезпечення прозорості та громадського контролю.

Необхідно розширити доступ до інформації шляхом:

- відкритих електронних реєстрів державних активів;
- публічної звітності державних підприємств;
- онлайн-доступу до ключових показників діяльності;
- інтеграції інструментів громадського моніторингу.

Реалізація політики цифровізації у сфері управління державними корпоративними правами повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує цифрову інфраструктуру, сучасні аналітичні технології, оновлену нормативну базу та розвиток людського капіталу. Запропоновані рекомендації дозволяють сформуванню ефективної, прозорої та підзвітної системи управління державними активами, орієнтованою на сучасні вимоги цифрової економіки.

## 7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Подальші наукові дослідження у сфері впровадження цифровізації та диджиталізації в управління державними корпоративними правами мають значний потенціал, оскільки ця сфера перебуває на етапі активної трансформації та формування нових управлінських моделей.

Розвиток концепції data-driven державного корпоративного управління. Перспективним напрямом є поглиблення досліджень переходу до управління на основі даних. Це включає: розробку моделей прийняття рішень на основі Big Data; формування систем прогнозування ефективності державних підприємств; оцінювання впливу цифрових показників на стратегічне управління активами держави.

Використання штучного інтелекту в управлінні державними активами. Актуальним напрямом є дослідження застосування AI у: автоматичному аналізі фінансової звітності підприємств; виявленні ризиків неефективного управління; моделюванні сценаріїв розвитку державних компаній; підтримці стратегічних рішень органів управління.

Формування єдиних цифрових екосистем державного управління. Перспективним є вивчення створення інтегрованих платформ, які об'єднують: реєстри державної власності; системи моніторингу діяльності підприємств; аналітичні та контрольні модулі; інструменти взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Дослідження кібербезпеки цифрових систем управління. Окремий напрям становлять проблеми захисту цифрових платформ, зокрема: моделювання кіберзагроз у державному

секторі; розробка систем запобігання витоку даних; оцінка стійкості цифрових платформ до кібератак; формування стандартів безпеки державних інформаційних систем.

Нормативно-правова трансформація цифрового управління. Перспективним є дослідження правового забезпечення цифровізації: правовий статус електронних управлінських рішень; регулювання використання AI та автоматизованих систем; гармонізація національного законодавства з міжнародними цифровими стандартами; правові аспекти відкритих даних у державному секторі.

Людський фактор і цифрові компетентності. Важливим напрямом є дослідження впливу цифровізації на кадровий потенціал: моделі формування цифрових компетентностей державних службовців; оцінка ефективності навчальних програм; управління змінами та подолання опору цифровій трансформації; розвиток цифрової культури в публічному секторі.

Оцінка соціально-економічного ефекту цифровізації. Перспективним є дослідження впливу цифрових технологій на: ефективність використання державних активів; рівень інвестиційної привабливості державних підприємств; зниження корупційних ризиків; підвищення довіри суспільства до державного управління.

Подальші дослідження у сфері цифровізації управління державними корпоративними правами повинні мати міждисциплінарний характер і охоплювати технологічні, управлінські, правові та соціальні аспекти. Особливу увагу доцільно приділити розвитку штучного інтелекту, інтегрованих цифрових платформ, кібербезпеки та людського капіталу, що забезпечить формування сучасної, ефективної та прозорої системи державного корпоративного управління.

## **8. Висновки**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження цифровізації та диджиталізації в систему управління державними корпоративними правами є ключовим чинником модернізації публічного сектору та підвищення ефективності використання державних активів. Сучасні умови розвитку цифрової економіки вимагають переходу від традиційних, переважно адміністративних моделей управління до інтегрованих, аналітично орієнтованих цифрових систем.

По-перше, теоретичний аналіз засвідчив, що поняття «цифровізація» та «диджиталізація» не є тотожними. Цифровізація переважно пов'язана з переведенням процесів та даних у цифрову форму та їх автоматизацією, тоді як диджиталізація передбачає глибшу трансформацію управлінських моделей, інституцій та процесів прийняття рішень. У контексті управління державними корпоративними правами ці процеси взаємодоповнюють один одного та формують основу цифрової трансформації державного сектору.

По-друге, встановлено, що сучасна система управління державними корпоративними правами характеризується інституційною складністю, фрагментарністю управлінських структур та недостатнім рівнем цифрової інтеграції. Це призводить до низької оперативності прийняття рішень, обмеженої прозорості діяльності державних підприємств та недостатньої ефективності контролю за використанням державних активів.

По-третє, визначено, що впровадження цифрових технологій суттєво підвищує ефективність управління, забезпечуючи автоматизацію процесів, скорочення адміністративних витрат та покращення якості управлінських рішень. Водночас цифровізація значно підвищує рівень прозорості та підзвітності за рахунок створення електронних реєстрів, відкритих даних та систем онлайн-моніторингу діяльності підприємств.

По-четверте, встановлено, що ключовими технологічними інструментами цифрової трансформації є електронні реєстри, системи електронного документообігу, аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн-технології та хмарні сервіси. Їх інтеграція дозволяє сформувати єдину цифрову екосистему управління державними корпоративними правами.

По-п'яте, дослідження показало наявність суттєвих ризиків цифрової трансформації, серед яких найбільш критичними є загрози кібербезпеці, недостатній рівень нормативно-правового забезпечення та дефіцит цифрових компетентностей кадрового складу. Подолання цих викликів є необхідною умовою успішної реалізації цифрових реформ.

По-шосте, обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку є формування data-driven моделі управління державними корпоративними правами, яка базується на використанні аналітики даних, прогнозних моделей та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень.

Загалом, цифровізація та диджиталізація формують нову парадигму управління державними корпоративними правами, яка характеризується високим рівнем прозорості, ефективності та адаптивності. Реалізація комплексної цифрової трансформації є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності державного сектору, оптимізації використання державних активів та зміцнення довіри суспільства до органів публічного управління.

### Список літератури:

- 1) Гуцалюк О.М. (2018). Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя, Видавничий дім «Гельветика». 424 с.
- 2) Гуцалюк О.М. (2019). Теоретико-методологічне забезпечення управління корпоративними інтеграційними процесами: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Університет митної справи та фінансів. Дніпро. 570 с.
- 3) Гедз М.Й., Гуцалюк О.М., Остапенко О.В., Малишко С.О. (2025). Фінансовий облік криптоактивів в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (81). С. 45-53. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53)
- 4) Гуцалюк О.М., Мірзоев Д.Ш. (2025). Формування диджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. № 1. С. 50-53. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12>
- 5) Hutsaliuk O., Levchenko A., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaiieva M., Pantielieieva I., Chen M. (2025). Leveraging Information Systems, Applications, and Technologies for Energy-Efficient, Resource-Saving Sustainable Innovation and Strategic Development in The Hospitality Industry: Interactions Between Corporate Law and Public Administration. *International Journal of Basic and Applied Sciences*. Vol. 14. Iss. SI-1. Pp. 139-146. DOI: <https://doi.org/10.14419/a3j94v26>
- 6) Kolodinskyi S.B., Hutsaliuk O.M., Kramskyi S.O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. Vol. 15. Pp. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>
- 7) Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. (2012). Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД Інжек. 400 с.
- 8) Кизим М.О., Пономаренко В.С., Горбатов В.М., Ястремська О.М. (2010). Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 368 с.
- 9) Кизим М.О., Пилипенко А.А., Ялдіні І.В. (2007). Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 208 с.
- 10) Сердюков К.Г. (2018). Корпоративний контроль в господарських товариствах: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Константа. 400 с.
- 11) Porter M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. edition. 576 p.
- 12) Teece D.J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press. 299 p.

13) Hutsaliuk O., Bondar Iu., Levchenko O., Butkevych O., Kholodenko A., Melnykov S., Ismailov T. (2026). Projection ESG Strategies and Economic Security of an Enterprise Based on Business Intelligence and Tax Compliance. *Reshaping Socially Responsible Business Practices in Small and Medium Enterprises*. USA: IGI Global Scientific Publishing. Pp. 467-508. DOI: 10.4018/979-8-3373-3805-7.ch015

14) Боковець В.В. (2016). Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво. 206 с.

15) Федулова Л.І. (2016). Інноваційна економіка. Київ: Либідь. 480 с.

---

## Introduction of digitalization and digitization in the management of state corporate rights

**Andrii Borush**

Rauf Ablyazov East European University, Cherkasy, Ukraine

ORCID:0009-0006-1891-5294

---

**Abstract:** The article examines the theoretical and practical aspects of implementing digitalization and digitization in the system of managing state corporate rights. The relevance of the topic is conditioned the need to increase the efficiency of the public sector, enhance transparency in management processes, and reduce corruption risks through the use of modern information and communication technologies. The purpose of the study is to substantiate approaches to the digital transformation of state corporate rights management, identify key digitization tools, and assess their impact on the performance of state-owned enterprises.

The paper analyzes the essence of the concepts of “digitalization” and “digitization” in the context of public administration, as well as their differences and interrelations. Particular attention is paid to the development of digital infrastructure for managing state corporate rights, including electronic registers, automated systems for monitoring enterprise performance, analytical platforms for decision-making, and electronic document management systems. The role of open data and integrated information systems in ensuring transparency and accountability of public authorities is also considered.

Key advantages of implementing digital technologies are identified, including increased efficiency and speed of managerial decision-making, reduced administrative costs, improved control over the use of state assets, and enhanced investment attractiveness of enterprises with state participation. At the same time, the main challenges and risks of digital transformation are outlined, such as cybersecurity issues, insufficient digital competencies of personnel, fragmentation of information systems, and the need to improve regulatory and legal frameworks.

The article proposes a comprehensive approach to implementing digitalization in the management of state corporate rights, which involves the phased modernization of information systems, development of digital skills among public officials, implementation of unified data standards, and integration of national management platforms. The feasibility of using artificial intelligence and big data tools to forecast enterprise performance and optimize managerial decisions is substantiated.

The results of the study can be used by public authorities in shaping digital transformation policies, as well as in the practical activities of entities managing state corporate rights to improve the efficiency and transparency of their functioning.

**Keywords:** digitalization; digitization; state corporate rights; public administration; e-governance; digital transformation; information systems; open data; state-owned enterprises; managerial decision-making; cybersecurity; management efficiency.

---