

УДК 351:334.722.8

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-226-232>

Терент'єва Анна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри адміністративного права та публічного управління Національної академії внутрішніх справ

Terentieva Anna, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Administrative Law and Public Administration at National Academy of Internal Affairs

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3881-5865>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION BY UKRAINE'S CORPORATE SECTOR: INSTITUTIONAL CHALLENGES AND IMPERATIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Анотація. Дослідження теоретико-методологічних засад трансформації стратегії публічного управління корпоративним сектором, спрямованого на підвищення його прозорості, конкурентоспроможності та інтеграції у світовий господарсько-економічний комплекс, набуває особливого науково-практичного значення. Механізми корпоративного управління визначено як елемент архітектури національної безпеки, що гарантують фінансово-економічну стійкість стратегічно важливих суб'єктів господарювання в умовах гібридних викликів і воєнного стану. Доведено, що в умовах євроінтеграції України саме нефінансова корпоративна звітність може бути дієвим інструментом стратегічного комунікаційного менеджменту із різномірними стейкхолдерами, яка відображає ступінь досягнення цілей суб'єкту господарювання у сфері економічної стійкості, соціального благополуччя, екологічної безпеки та ризик-менеджменту. Отже, нефінансова корпоративна звітність є інструментом моніторингу впливу на суспільство, економіку і навколишнє середовище, а також може бути визначено як показник рівня готовності до впровадження європейських стандартів корпоративного управління в Україні задля виконання вимог Директиви ЄС щодо звітності зі сталого розвитку.

Визначено, що на сучасному етапі трансформація публічного управління корпоративним сектором характеризується переходом від інструментів м'якого регулювання до жорсткої нормативно-правової регламентації, яке детерміновано зобов'язаннями перед міжнародними донорами в межах реалізації інструменту Ukraine Facility, а також імперативами забезпечення зовнішньоекономічної стійкості та збереження експортного потенціалу держави.

Встановлено, що поточна модель вітчизняного публічного управління корпоративним сектором потребує подальшого розвитку шляхом подолання корупційних викликів, посилення персональної відповідальності управлінців, забезпечення неупередженості наглядових рад та остаточної імплементації європейських стандартів підзвітності й прозорості у національну правову систему.

Ключові слова: трансформація, корпоративний сектор, публічне управління, нефінансова корпоративна звітність, корпоративне управління, національна стійкість.

Abstract. Research into the theoretical and methodological foundations for the development and implementation of a strategy for public administration of the corporate sector-aimed at enhancing its

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

transparency, competitiveness, and integration into the global economic system is of particular scientific and practical significance. Contemporary researchers view corporate administration mechanisms as an integral element of the national security architecture, ensuring the financial and economic stability of strategically important economic entities in the face of hybrid challenges and martial law. It has been determined that, in the context of Ukraine's path toward European integration, non-financial reporting can serve as an effective tool for strategic communication management with stakeholders at various levels, reflecting the extent to which enterprises achieve their goals in the areas of economic stability, social well-being, environmental safety, and risk-management. It has been demonstrated that non-financial corporate reporting currently serves as a tool for monitoring the impact on society, the economy, and the environment; furthermore, it serves as an indicator of Ukraine's readiness to implement European corporate governance standards in order to comply with the requirements of the EU Directive on sustainability reporting.

It has been demonstrated that the transformation of public administration of the corporate sector at the present stage is characterized by a shift from soft regulatory tools to strict legal and regulatory controls. This process is driven by commitments to international donors as part of the implementation of the Ukraine Facility, as well as by the imperatives of ensuring foreign economic stability and preserving the country's export potential.

It has been established that the current model of domestic public administration of the corporate sector requires further development by addressing corruption challenges, strengthening the personal accountability of managers, ensuring the impartiality of supervisory boards, and fully implementing European standards of accountability and transparency into the national legal system.

Keywords: transformation, corporate sector, public administration, non-financial reporting, corporate governance, national resilience.

Постановка проблеми. У парадигмі глобальних трансформацій практики сучасного публічного управління ефективність функціонування корпоративного сектора стає фундаментальним фактором гарантування макроекономічної стабільності, широкої зайнятості населення, інвестиційної привабливості та інноваційного розвитку будь-якої держави. Однак недостатність дієвих інструментів державного регулювання та адміністративного впливу здатна спричинити поширення ризиків монополізації ринків, поглиблення структурних диспропорцій та ескалації системних кризових явищ.

Наразі дослідження теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегії публічного управління корпоративним сектором, спрямованого на підвищення його прозорості, конкурентоспроможності та інтеграції у світовий господарсько-економічний комплекс, набуває особливого науково-практичного значення. Сучасні дослідники розглядають механізми корпоративного управління як належний елемент архітектури національної безпеки, що гарантує фінансово-економічну стійкість стратегічно важливих суб'єктів господарювання в умовах гібридних викликів і воєнного стану.

Дослідження науковців у галузі публічного управління свідчать про те, що звітність є багатовимірним явищем, що перебуває поза межами суто внутрішньогосподарського обліку та охоплює ширший соціально-економічний простір. В поточних умовах взаємодії держави і бізнесу корпоративна звітність виступає ключовим елементом, який сам по собі є узагальнюючою інтегральною категорією, що поєднує фінансову та нефінансову інформацію, та виконує комунікативну функцію між суб'єктами господарювання, інвесторами, органами публічної влади та громадянським суспільством, забезпечуючи реалізацію принципів підзвітності та прозорості.

В межах управлінського дискурсу надзвичайної актуальності набуває нефінансова корпоративна звітність, що розглядається як сучасний інструмент публічно-управлінського впливу, який дає змогу імплементувати соціальні, екологічні та управлінські критерії ((Environmental (довкілля), Social (соціальна відповідальність) and Governance (корпоративне управління)) – ESG) у практику діяльності суб'єктів господарювання. Потреба в її детальному вивченні зумовлена

імперативами концепції сталого розвитку, необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, зокрема їхньої потреби в безпечному і здоровому довкіллі (посиленням ролі корпоративної соціальної відповідальності) та запитом на розширення партисипативних і підзвітних механізмів бізнесу. Маємо відзначити, що подібна багатовимірність притаманна публічній сфері за рахунок того, що звітність органів державної влади слугує дієвим аналітичним інструментом для моніторингу ефективності виконання публічно-владних повноважень, оцінки результативності реалізації певної державної політики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В умовах євроінтеграційного шляху України саме нефінансова корпоративна звітність може бути дієвим інструментом стратегічного комунікаційного менеджменту із різномірними стейкхолдерами, що відображає ступінь досягнення цілей суб'єктів господарювання у сфері економічної стійкості, соціального благополуччя, екологічної безпеки та ризик-менеджменту. Оскільки звітність зі сталого розвитку набуває статусу обов'язкового елемента правового регулювання, дослідження її інституційного забезпечення та впливу на процеси публічного управління є вкрай актуальним і відкриває перспективи для подальших наукових розвідок в корпоративному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про нагальну потребу вивчення проблематики нефінансової корпоративної звітності в контексті трансформаційних процесів публічного управління на євроінтеграційному шляху задля вдосконалення не тільки управлінської практики при впровадженні управління ризиками, а також підвищення рівня соціальної відповідальності всіх учасників управлінських і бізнес-процесів в державному і недержавному корпоративному секторі. Наразі дослідниками трансформаційних процесів у сфері публічного управління визначено, що це відбувається з урахуванням Стратегії сталого розвитку України до 2030 р., пов'язаного із зростанням ролі держави при реалізації стратегій і планів досягнення стратегічних цілей. Варто зауважити, що переважна більшість наукових публікацій [1, 2] мають спрямування щодо дослідження нефінансової звітності як комплексного інструменту, що уможливорює узагальнення інформації про нематеріальні та нефінансові аспекти діяльності, що спрямовані на підвищення рівня відповідальності і прозорості, а також соціальні, екологічні й управлінські фактори впливу на діяльність.

На думку Л. Гуцаленко [3, с. 18] при впровадженні в управлінську практику методології управління ризиками доцільно ґрунтуватися на нефінансовій звітності, що включає економічну, соціальну та екологічну складові, та відповідно є «...інструментом соціальної відповідальності бізнесу, зокрема відображує мікросередовище компанії, макровплив, результативність діяльності...».

Як зауважують М. Бондар і О. Цятковська, у практиці управління державними установами [4] нефінансова звітність є інструментом ефективності використання державних ресурсів з урахуванням соціальних, екологічних та управлінських факторів впливу, що є «...одним із кроків до інтеграції з міжнародними стандартами звітності та підвищення ефективності управління державними активами...». Л. Коритник наголошує на тому, що «...звіти є корисним інструментом забезпечення підзвітності, оскільки відображають не лише фінансовий стан та рівень ефективності використання бюджетних коштів, а й результативність надання державних послуг через розкриття впливу на такі сфери, як соціальна чи екологічна...» [5, с. 67].

Дослідники [6, с. 54] вважають, що задля підвищення ефективності та прозорості державного корпоративного управління нагальною метою є «...впровадження новітніх цифрових інструментів управління, які включають використання електронного уряду, автоматизованих систем моніторингу та блокчейн-технологій...».

На думку О. Пархоменко-Куцевіл [7], впровадження стандартів нефінансової корпоративної звітності є засобом трансформації поточних традиційних управлінських практик задля забезпечення прозорості, підзвітності та сталого розвитку економіки з урахуванням впливу європейського регуляторного простору та підвищення ефективності публічного управління.

Узагальнюючи доробок вітчизняних науковців з проблематики управління корпоративним сектором нефінансова корпоративна звітність можна дійти висновку, що наразі вона є інструментом моніторингу впливу на суспільство, економіку і навколишнє середовище, а також визначається як показник рівня готовності до впровадження європейських стандартів корпоративного управління в Україні задля виконання вимог Директиви ЄС щодо звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) [8].

Мета статті полягає у дослідженні поточних практик публічного управління корпоративним сектором в умовах реалізації Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. та визначення засобів вдосконалення цих механізмів.

Для реалізації визначеної мети та завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний (аналіз наукових джерел, нормативно-правової бази щодо теми дослідження); структурно-функціональний та системний (всебічне вивчення нефінансової корпоративної звітності); історичний (досліджено історичну ретроспективу публічного управління); аналогії та порівняння (оцінено можливості реалізації кращих практик вдосконалення публічного управління); синтезу та моделювання, за допомогою якого сформовано рекомендації щодо подальшої трансформації публічного управління корпоративним сектором в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Глобальні зрушення в сучасній теорії та практиці публічного управління зумовлені необхідністю реалізації пріоритетів, визначених Цілями сталого розвитку, зокрема зростанням важливості збереження навколишнього середовища і біорізноманіття, соціальної безпеки, а також потребою впровадження методології належного врядування для реалізації проєктів модернізації державного управління. Зазначимо, що Концепція сталого розвитку спрямована на досягнення збалансованого й довгострокового економічного зростання за умови збереження біосфери та забезпечення безпеки людства, яка передбачає відмову від традиційної техногенної моделі господарювання, що супроводжується надмірним виснаженням природного потенціалу, на користь екологічно зорієнтованої економіки. Крім того, забезпечення сталого розвитку передбачає впровадження інноваційних технологій ресурсозбереження та підвищення рівня соціальної відповідальності як державного, так і корпоративного секторів.

Водночас у сучасних умовах інструменти нефінансової звітності в контексті сталого розвитку трансформуються з етичного тренду на імперативну стратегічну потребу. Попри те, що в Україні подібна звітність поки не набула обов'язкового статусу на законодавчому чи загально стандартизованому рівні, її наявність виступає базовою передумовою для вітчизняних суб'єктів господарювання щодо залучення пільгового іноземного фінансування від міжнародних донорів та інвесторів, орієнтованих на підтримку української економіки попри безпекові ризики. У зазначеному контексті трикомпонентна ESG-концепція виходить за межі виключно корпоративного сектору, перетворюючись на базовий фундамент для формування та реалізації державної політики. Саме тому системне впровадження ESG-стандартів у публічне управління стає дієвим інструментом забезпечення збалансованого державотворення, оптимізації процесів вироблення та прийняття управлінських рішень, нарощування інституційного потенціалу органів публічної влади, а також гармонізації національної практики розвитку з урахуванням глобальних цільових орієнтирів. Основними інструментами державного впливу у цій сфері є нормативно-правове регулювання (встановлення лімітів викидів, вимог до нефінансової звітності), економічне стимулювання (зелені субсидії, пільгове кредитування) та заходи державного моніторингу й контролю.

Зважаючи на взаємопов'язаність екологічних, соціо-гуманітарних та інституційних чинників, критичного значення в умовах післявоєнної відбудови, реалізації євроінтеграційного курсу та потреби в оновленні застарілих управлінських практик набуває впровадження нефінансової корпоративної звітності для забезпечення стійкості національної системи публічного управління.

Погодимося з думкою дослідників [9] щодо того, що забезпечення сталого розвитку, нейтралізація екологічних викликів, подолання соціальних дисбалансів і зниження адміністративних ризиків зумовлюють необхідність комплексного оновлення моделі управління та є спонукальними моментами для подальших змін управлінської парадигми.

Зокрема І. Лиховідова [10] зазначає, що система суб'єктів, уповноважених здійснювати підпорядкування та контроль за дотриманням корпоративного законодавства є основою державного регулювання корпоративного управління в Україні.

Зважаючи на вищевикладене, можна виокремити ієрархічні рівні системи публічного управління при реалізації ESG-концепції:

- глобальний рівень (ООН, Світовий банк, ОЕСР): формування стратегічного порядку денного шляхом визначення Цілей стратегічного розвитку та розробка рамкових методологій;
- наднаціональний рівень ЄС (Європейська комісія): ухвалення регуляторних директив (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку), регламентів транскордонного вуглецевого коригування (Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – Механізм вуглецевого коригування імпорту та європейських стандартів звітності (European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – європейські стандарти звітності про сталий розвиток);
- національний рівень (Кабінет Міністрів України, профільні міністерства, Національний банк України): адаптація євроінтеграційного законодавства, розробка національних стратегій та регулювання ESG-банкінгу;
- регіональний рівень (органи місцевого самоврядування): практична реалізація локальних екологічних та соціальних програм у межах територіальних громад.

Триваючі процеси європейської інтеграції України зумовили нагальну потребу подальшої гармонізації чинного законодавства у сфері національної економіки, зокрема того, що регламентує процеси корпоративного управління в державному секторі економіки [11], що зумовлено завданням забезпечення стійкості суб'єктів господарювання для забезпечення сталості реального сектору економіки та бізнес-процесів, що корелює із цілим спектром заходів забезпечення національної стійкості в умовах існуючих гібридних загроз, глобалізації і подальшої цифровізації управлінських процесів.

Маємо зауважити, що наразі наявна певна багатоступовість і регламентована формальна практика корпоративного управління в державному секторі, де прийняття управлінських рішень іноді є відчутно декларативним процесом за рахунок попереднього ухвалення цих рішень колегіальними органами до моменту проведення офіційних засідань цих органів без дотримання процедури формального голосування. Подібна практика прийняття рішень свідчить про те, що наявна проблема захисту інтересів держави як власника та наступний розподіл повноважень між виконавчим органом, загальними зборами та наглядовою радою. Погодимося з дослідницею І. Лиховідовою [10, с. 51] щодо висновку про певну розмитість персональної відповідальності «...членів управлінських органів залишається розмитою через відсутність дієвих ключових показників ефективності (KPI) у державному підприємстві...».

Важливим моментом в умовах правового режиму воєнного стану є підвищення системних ризиків при функціонуванні систем корпоративного управління при реалізації суттєвих трансформацій для відповідного реагування на нові загрози національній безпеці. За таких обставин домінує імператив оперативного ухвалення управлінських рішень, що створює підстави для ігнорування встановлених процедурних регламентів і стандартів комплаєнсу. Подібна практика дестабілізує інституційні бар'єри, формуючи сприятливий контур для виникнення корупційних чинників та інструменталізації суб'єктами владних повноважень позапроцесуального впливу на діяльність незалежних членів наглядових рад.

Відповідним чином стратегічний вектор сталого розвитку України та імплементація ESG-концепції на загальнодержавному рівні формують багаторівневу архітектуру публічного управління, що базується на поєднанні програмно-цільового планування та імперативних нормативно-правових вимог.

Тобто, наразі трансформація публічного управління корпоративним сектором на сучасному етапі характеризується переходом від інструментів м'якого регулювання до жорсткої нормативно-

правової регламентації. Зазначений процес детермінований зобов'язаннями перед міжнародними донорами в межах реалізації інструменту Ukraine Facility, а також імперативами забезпечення зовнішньоекономічної стійкості та збереження експортного потенціалу держави. У цьому контексті ключовим вектором державної політики стає адаптація національної економічної системи до вимог Європейського зеленого курсу та імплементація стратегічних орієнтирів Green Deal. Отже, на сучасному етапі пріоритетними напрямками публічно-управлінського впливу можна визначити наступні:

- нормативно-правове забезпечення нефінансового звітування: з метою модернізації системи публічного обліку та контролю Кабінетом Міністрів України ініційовано законопроекти №13425 та №13598 про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку. Зазначені нормативні ініціативи запроваджують інститут звітності зі сталого розвитку та передбачають поетапне впровадження обов'язкового незалежного аудиту для суб'єктів великого підприємництва протягом 2026–2030 рр.;
- мінімізація регуляторних та митно-тарифних ризиків за механізмом CBAM: у зв'язку з переходом Європейського механізму вуглецевого коригування імпорту (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM) до фази фінансового адміністрування починаючи з 01.01.2026 р., Міністерство економіки України здійснює міждержавну комунікацію з Європейською Комісією щодо задіяння форс-мажорних застережень (ст. 30 Регламенту CBAM), що спрямована на зниження фіскального навантаження на вітчизняний експортний сектор в умовах правового режиму воєнного стану при погодженні із загальною оцінкою перспектив та бар'єрів екологічної трансформації;
- формування національної зеленої таксономії як інструменту цільового регулювання: Національним банком України спільно з виконавчою владою та міжнародними фінансовими організаціями завершує розробку нормативного класифікатора екологічно сталих видів економічної діяльності. Запровадження даного інституційного механізму є обов'язковою передумовою верифікації цільового спрямування міжнародної фінансової допомоги відповідно до стандарту «не завдай значної шкоди» (Do No Significant Harm);
- секторальна адаптація та підвищення стійкості енергетичної системи: прийняття Закону України № 4777-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування енергетичних ринків, конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії та посилення енергетичної стійкості» спрямоване на модернізацію регуляторного середовища для суб'єктів ринку відновлюваної енергетики та систем накопичення енергії, що виступає інструментом децентралізації публічного управління енергетичним сектором та підвищення його інфраструктурної резильєнтності.

Висновки. Підсумовуючи, можна говорити про те, що поточна українська модель публічного управління корпоративним сектором потребує подальшого розвитку шляхом подолання корупційних викликів, посилення персональної відповідальності управлінців, забезпечення неупередженості наглядових рад та остаточної імплементації європейських стандартів підзвітності й прозорості у національну правову систему. Отже, подальше впровадження у вітчизняну правову систему ESG-стандартів на рівні стратегічних документів і розгалуженої системи галузевих законів. В подальшому суб'єкти господарювання будуть зобов'язані комплексно враховувати чинні нормативні вимоги як інструмент мінімізації комплаєнс-ризиків та ефективної адаптації до євроінтеграційних процесів гармонізації національного законодавства з правовою системою Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кірсанова В.В., Шацков В.В. Формування нефінансової звітності як інструменту управління сталим розвитком підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 4 (6). С. 19–25.
2. Станько Т.М. Нефінансова звітність як інструмент оцінки ефективності управління для досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 17. С. 1–34.

3. Гуцаленко Л.В., Колеснікова О.М. Нефінансова та управлінська звітність – інформаційний інструмент управління ризиками. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т.13. № 4. С. 14–23.
4. Бондар М., Цятковська О. Нефінансова звітність в управлінні державними установами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5234> (дата звернення: 01.08.2026).
5. Коритник Л.П., Кучерява М.В. Нефінансова звітність як інструмент залучення додаткових коштів закладів вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. № 4 (97). 2021. С. 65–81.
6. Рябокінь Т.В., Хаустова Є.Б., Денисенко М.П. Державне управління корпоративним сектором економіки: формування та реалізація стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 48–55.
7. Пархоменко-Куцевіл О.І. Європейські стандарти механізмів державного управління нефінансовою корпоративною звітністю та їх імплементація. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2026. № 5(47). С. 1299–1311.
8. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 01.08.2026).
9. Бурик З., Карсім А. Реформування та трансформація системи публічного управління в умовах нових реалій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2024. № 4(76). С. 14–20.
10. Лиховідова І. Сутність державних гарантій корпоративного управління в системі публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 27. С. 46–53.
11. Основи корпоративного управління: навчальний посібник. / Укладачі: Захарова І.О., Денєжников С.С. [За заг. ред. І.О.Захарової]. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2025. 80 с.

REFERENCES

1. Kirsanova, V.V., & Shatskov, V.V. (2018). Formuvannia nefinansovoi zvitnosti yak instrumentu upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva [Formation of non-financial reporting as a tool for managing the sustainable development of an enterprise]. *Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, 4 (6), 19-25 [in Ukrainian].
2. Stanko, T.M. (2025). Nefinansova zvitnist yak instrument otsinky efektyvnosti upravlinnia dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Non-financial reporting as a tool for assessing management effectiveness to achieve sustainable development goals]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 17, 1-34 [in Ukrainian].
3. Hutsalenko, L.V., Kolesnikova O.M. (2022). Nefinansova ta upravlinska zvitnist – informatsiyni instrument upravlinnia ryzykamy [Non-financial and management reporting – an information tool for risk management]. *Ekonomika i upravlinnya biznesom – Economics and business management*, 13, 4, 14-23 [in Ukrainian].
4. Bondar, M., Tsiatkovska, O. (2024). Nefinansova zvitnist v upravlinni derzhavnymy ustanovamy [Non-financial reporting in the management of state institutions]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 69. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5234> [in Ukrainian].
5. Korytnyk, L.P., & Kucheriava, M.V. (2021). Nefinansova zvitnist yak instrument zaluchennia dodatkovykh koshtiv zakladiv vyshchoi osvity [Non-financial reporting as a tool for attracting additional funds for higher education institutions]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific collection of the Scientific Research Financial Institute*, 4 (97), 65-81 [in Ukrainian].
6. Riabokin, T.V., Khaustova, Ye.B., & Denysenko, M.P. (2024). Derzhavne upravlinnia korporatyvnym sektorom ekonomiky: formuvannia ta realizatsiia stratehii [Public management of the corporate sector of the economy: strategy formation and implementation]. *Investytsi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 22, 48-55 [in Ukrainian].
7. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2026). Yevropeiskii standarty mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia nefinansovoiu korporatyvnoi zvitnistiu ta yikh implemantatsiia [European standards of mechanisms of public management of non-financial corporate reporting and their implementation]. *Aktual'ni pytannya v suchasniy nautsi – Current issues in modern science*, 5(47), 1299-1311 [in Ukrainian].
8. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (Accessed 25 July 2026) [in English].
9. Buryk, Z., & Karsim, A. (2024). Reformuvannia ta transformatsiia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh novykh realiі [Reforming and transformation of the public administration system in the conditions of new realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi Akademiyi upravlinnya personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnya – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 4(76), 14-20 [in Ukrainian].
10. Lykhovidova, I. (2023). Sutnist derzhavnykh harantii korporatyvnoho upravlinnia v systemi publichnoho upravlinnia [The essence of state guarantees of corporate governance in the public administration system]. *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state building*, 27, 46-53 [in Ukrainian].
11. Zakharova, I.O., & Denezhnikov, S.S. (2025). *Osnovy korporatyvnoho upravlinnia [Fundamentals of corporate management]*. Sumy, Ukraine [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (22.08.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (30.09.2026);

Опубліковано / Published (10.10.2026)