

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 334.724.6+005.35:[339.923ОЕСР:006.35(4):004.8]

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/01>**Козленко А. І.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЕВОЛЮЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВІД ПРИНЦИПІВ ОЕСР ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено комплексну еволюцію європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами (ДП) крізь призму трансформації Принципів корпоративного управління державними підприємствами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у період 2005–2024 років. Особливу увагу приділено зміщенню акцентів від традиційної фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі управління ДП, що є відповіддю на багатофункціональну роль сучасних державних підприємств, які поєднують економічні, соціальні, екологічні та цифрові функції.

Проаналізовано три ключові етапи еволюції Принципів ОЕСР: формування базових принципів (2005 рік), що стало реакцією на глобальні економічні тенденції та потребу в інституційному розмежуванні ролей держави як власника та регулятора; комплексне оновлення після глобальної фінансової кризи (2015 рік), яке відобразило уроки збільшення державної присутності в економіці та необхідність розробки складніших інструментів корпоративного управління; та адаптацію до сучасних викликів (2024 рік). Останнє оновлення ознаменувало кардинальною зміною підходу, інтегрувавши ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) як основоположний принцип, однозначно сформувавши необхідність комплексної цифровізації управлінських процесів та запровадивши концепцію “економічної безпеки та стійкості”. Також відбулося переосмислення мети ДП: відтепер вони розглядаються як стратегічні інструменти для реалізації ширших суспільних цілей та досягнення Цілей сталого розвитку ООН, що відображає зростаюче усвідомлення ролі ДП у відповідь на глобальні виклики, як-от пандемія COVID-19, геополітична нестабільність та кліматичні зміни.

Ключовим результатом дослідження є виявлення та аналіз цих інновацій. Водночас, аналіз досліджень останніх років виявив критичні прогалини у науковому дискурсі: зокрема, відсутність системних моделей практичного впровадження ESG-орієнтованих політик на рівні ДП; недостатню дослідженість впливу цифровізації на трансформацію систем корпоративного управління; практично повну відсутність аналізу концепції економічної безпеки як нового елементу оновлених Принципів ОЕСР; а також відсутність комплексного дослідження закономірностей трансформації Принципів ОЕСР.

Висновки підкреслюють, що еволюція Принципів корпоративного управління державними підприємствами ОЕСР демонструє чіткий перехід від суто фінансово-орієнтованої до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління. Ефективність корпоративного управління ДП тісно корелює з рівнем професіоналізації управління, мінімізацією політичного втручання та системною прозорістю, що забезпечує їхню конкурентоспроможність. Цифрова трансформація та зростаючі вимоги до ESG-відповідальності визначені як ключові імперативи для подальшого удосконалення європейських стандартів корпоративного управління ДП. Потенційні напрямки подальших досліджень включають розробку методології оцінки цифрової зрілості систем корпоративного управління ДП та дослідження впливу штучного інтелекту й інших передових технологій.

Ключові слова: корпоративне управління, державні підприємства, Принципи ОЕСР, ESG-фактори, стратегічно-ціннісна модель, цифрова трансформація, європейські стандарти.

Постановка проблеми. У сучасному світі державні підприємства відіграють багатофункціональну роль, поєднуючи економічну, соціальну,

екологічну та цифрову функції, що вимагає радикального переосмислення традиційних підходів до публічного управління. Конвергенція глобаль-

них викликів – пандемія COVID-19, геополітична нестабільність, кліматичні трансформації, цифрова революція та зростаючі вимоги до економічної безпеки – продемонструвала неадекватність традиційних моделей, орієнтованих виключно на досягнення фінансової ефективності та мінімізацію державного втручання.

Реагуючи на ці системні виклики, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) здійснила три масштабні перегляди своїх Принципів корпоративного управління державними підприємствами у 2005, 2015 та 2024 роках. Кожен етап еволюції відображав специфічні потреби часу: формування базових принципів (2005), комплексне оновлення після глобальної фінансової кризи (2015) та адаптацію до сучасних викликів через перехід до стратегічно-ціннісної моделі (2024).

Останнє оновлення 2024 року ознаменувало парадигмальний зсув від традиційної фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління. Центральними елементами нової парадигми стали: інтеграція ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) як основоположного принципу управління; технологічна революція через комплексну цифрову трансформацію управлінських процесів; концепція економічної безпеки та стійкості як новий елемент стратегічного планування; створення суспільної цінності як основної мети функціонування ДП замість виключно фінансових показників.

Водночас, імплементація оновлених Принципів ОЕСР у національні системи корпоративного управління державними підприємствами демонструє значну варіативність залежно від рівня інституційного розвитку, політичної культури та системи публічної власності.

Актуальною науково-практичною проблемою є відсутність системного аналізу еволюції європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами крізь призму трансформаційної логіки Принципів ОЕСР (2005-2024), їхнього впливу на формування нової стратегічно-ціннісної парадигми публічної політики у сфері державної власності, що і становить предмет даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження щодо корпоративного управління державними підприємствами зазнала суттєвих змін, зокрема у напрямку переходу від класичних фінансово-орієнтованих моделей до стратегічно-ціннісного підходу. Це особливо актуально в контексті впровадження оновлених

Принципів ОЕСР 2024 року, що стали орієнтиром для реформування державного сектору в країнах ЄС та за його межами.

Серед українських дослідників варто відзначити Л. Венгер [1, с. 46], яка у своїх роботах підкреслює необхідність адаптації корпоративного управління до викликів сталого розвитку, а також наголошує на важливості зміщення акцентів з прибутковості до довгострокової суспільної цінності. У своїй праці О.І. Гарафонова та О.І. Покотилова [2, с. 79] акцентують увагу на інтеграції ESG-принципів у практику державних підприємств та аналізують глобальні тренди сталого управління. Вагомий внесок зроблено також Г.І. Дідур та І.В. Молдун [3, с. 115], які вказують на системну природу корпоративного управління та потребу переосмислення функцій державних підприємств у нових економічних реаліях. Д. Танцюра [4, с. 95] у своїх дослідженнях висвітлює проблематику нефінансової звітності державних компаній у контексті євроінтеграції, підкреслюючи майже повну відсутність системного впливу державної політики у цій сфері. Аналогічно, С.О. Громов [5, с. 68] досліджує політичний вплив на управління державних підприємств, вказуючи на значну залежність ефективності корпоративного управління від рівня державного втручання. Додатково, робота М. Бондара і О. Цятковської [6] розглядає питання прозорості та підзвітності державних підприємств, виявляючи прогалини у механізмах розкриття інформації. І. Яскал [7, с. 76] акцентує увагу на проблемах оцінки ефективності роботи державних підприємств та відсутності чітких KPI, що гальмує впровадження ринкових механізмів.

З-поміж міжнародних дослідників слід виокремити Г. Крістіансен [8, с. 25], який у своїх роботах наголошує на потребі подолання політичного патерналізму в управлінні державними підприємствами. Ю. Папенфус [9, с. 437] вказує на структурну незбалансованість між соціальною функцією та економічною ефективністю державних підприємств, виокремлюючи кілька ключових питань, серед яких механізми відповідальності державних компаній, їхня орієнтація на суспільні інтереси, а не на отримання прибутку, а також складнощі, пов'язані з наглядом за їхньою діяльністю.

Також вагомим є внесок Ф. Манес-Россі, Г. Ніколо та ін. [10, с. 591], які досліджують функціонування державних підприємств у секторах стратегічної важливості з урахуванням суспільної цінності. М. Гросс [11, с. 325] аналізує про-

блеми впровадження корпоративного управління в державному секторі, підкреслюючи складність застосування приватних моделей до державних структур. С. Керемідчієв, М. Неделчев [12, с. 18] досліджують ефективність наглядових рад державних підприємств, акцентуючи увагу на важливості їхньої незалежності та професіоналізму для досягнення цілей. З. Род [13, с. 195] досліджують досвід європейських країн у реформуванні державних підприємств та можливість його застосування в пост-конфліктних економіках. Д. Янь [14, с. 63] підкреслює про важливість адаптації структур управління для використання потенціалу ефективності та інновацій, який пропонує оцифрування, зберігаючи при цьому суворий моніторинг. Т. Йошікава, М. Ніппа, Г. Чуа, [15, с. 323] стверджують, що перехід до управління за участю зацікавлених сторін відображає визнання ширшої суспільної ролі державних підприємств, підкреслюючи їхню відповідальність не лише перед урядом як власником, а й перед ширшим суспільним інтересом. Як зазначає Ю. Матіаш-Перейра [16, с. 19], державні підприємства дедалі більше прагнуть прийняти керівні принципи ОЕСР, визнаючи, що дотримання міжнародно визнаних стандартів управління сприяє не лише залученню інвестицій, а й підвищує довіру до бізнесу на місцевому та міжнародному ринках. Р. Менджек [17, с. 3] доходить до думки, що початкове схвалення керівних принципів 2005 року підкреслювало їхні фундаментальні принципи, спрямовані на підтримку доброчесності державних підприємств шляхом більшого поширення інформації та створення чітких ліній відповідальності. Ці положення не лише слугували для зменшення ризиків, пов'язаних з потенційним втручанням уряду, але й намагалися підвищити довіру зацікавлених сторін до діяльності державних підприємств, які часто стикаються з контролем у зв'язку з їхньою подвійною роллю постачальників публічних послуг та діють як комерційні суб'єкти.

Водночас, комплексний аналіз наукових досліджень останніх років виявляє низку критичних прогалин у сучасному науковому дискурсі щодо корпоративного управління державними підприємствами.

По-перше, парадигмальна трансформація Принципів ОЕСР 2024 року від фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі управління вимагає фундаментального переосмислення теоретичних засад державної власності. Попри зростаючу увагу дослідників Х. Лі та Ю. Ван [18, с. 11] до ESG-принципів, відсутні системні

моделі інтеграції ESG-орієнтованих політик на рівні державних підприємств. Українські дослідження О.І. Гарафонов, О.І. Покотилова [2, с. 79], Л.В. Венгер [1, с. 49] здебільшого обмежуються загальними рекомендаціями, не пропонуючи конкретних механізмів інтеграції ESG-метрик у стратегічне планування, організаційну структуру та системи оцінки ефективності.

По-друге, технологічна революція у корпоративному управлінні, артикульована в Принципах 2024 року через вимоги комплексної цифровізації управлінських процесів, залишається недостатньо дослідженою. Хоча окремі роботи китайських дослідників [19, с. 235] аналізують механізми цифрової трансформації державних підприємств, відсутній системний аналіз впливу цифровізації на трансформацію систем корпоративного управління, зокрема у сфері управління даними, інтегрованого ризик-менеджменту та створення цифрових платформ прозорості.

По-третє, концепція “економічної безпеки та стійкості” як новий елемент Принципів 2024 року практично не відображена в академічній літературі. Геополітичні виклики та необхідність забезпечення резильєнтності критичної інфраструктури через державні підприємства потребують окремого дослідницького фокусу, особливо в контексті пост-конфліктних економік [20, с. 353].

Найбільш істотною прогалиною є відсутність комплексного аналізу еволюції Принципів ОЕСР протягом 2005–2024 років та їх впливу на трансформацію європейських стандартів корпоративного управління. Таким чином, невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність комплексного дослідження трансформаційної закономірності еволюції Принципів ОЕСР, аналізу їх впливу на формування європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз еволюції принципів ОЕСР з корпоративного управління державними підприємствами (2005–2024 рр.) та визначення ключових трансформаційних векторів адаптації європейських стандартів до сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з корпоративного управління державними підприємствами пройшли значну еволюцію за останні два десятиліття, відображаючи зміни в глобальній економіці, накопичений практичний досвід та нові виклики. За даними МВФ (2020), частка державних підприємств серед 2000

найбільших світових компаній подвоїлася до 20% за останні два десятиліття, а їх активи становлять \$45 трильйонів, що еквівалентно половині світового ВВП [21]. Світовий банк у звіті “The Business of the State” (2023) додатково повідомляє, що доходи від державних підприємств становлять в середньому 17% ВВП країн, де доступні дані [22]. Ці показники підкреслюють критичну важливість розвитку ефективних стандартів корпоративного управління.

У дослідженні доцільно виокремити такі етапи розвитку принципів корпоративного управління державними підприємствами:

Етап 1. Формування базових принципів (2005 рік)

Перша редакція Принципів корпоративного управління ДП [23], прийнята у 2005 році, була безпосередньою відповіддю на глобальні економічні тенденції кінця XX – початку XXI століття. Цей період характеризувався наслідками азійської фінансової кризи 1997–1998 років, яка виявила системні недоліки корпоративного управління, зокрема у державних компаніях, що сприяли нестабільності. Одночасно, процеси глобалізації та лібералізації економік посилювали конкурентний тиск, змушуючи ДП, які часто функціонували в умовах монополії або захищеного статусу, адаптуватися до ринкових умов. Завершення масштабних програм приватизації 1990-х років у країнах ОЕСР призвело до фундаментальної зміни ролі держави в економіці. Сучасні дослідження підтверджують складність цього процесу. Згідно з аналізом М. Радіч та ін. [24, с. 1602], приватизаційні процеси 1990-х років створили різноманітні гібридні форми власності, але не призвели до повного зникнення державного сектору. Дослідження ОЕСР (2024) показує, що навіть після інтенсивних приватизаційних процесів державні підприємства продовжують контролювати значні активи у стратегічних секторах майже у 59 юрисдикціях світу [25]. Б. Мерлеведе та П. Мюлле [26, с. 111] у своєму дослідженні європейських державних підприємств відзначають, що державна власність залишається значущою в енергетиці, транспорті та фінансовому секторі країн.

Практичні підходи до корпоративного управління 1990-х років були переважно зорієнтовані на приватні корпорації. Державні підприємства опинилися в інституційному вакуумі, коли традиційні методи державного адміністрування виявилися неефективними, а стандарти приватного корпоративного управління – неповністю застосовними через специфіку подвійної природи дер-

жавних підприємств (комерційні цілі проти суспільних функцій).

Інтеграція глобальних ринків та посилення міжнародної торгівлі актуалізували проблему створення «рівного ігрового поля» (level playing field) між державними та приватними підприємствами. Відсутність чітких стандартів корпоративного управління для державних підприємств створювала потенціал для недобросовісної конкуренції, субсидування через непрозорі механізми та порушення принципів вільної торгівлі.

Принципи ОЕСР 2005 року заклали фундаментальні основи сучасного корпоративного управління державними підприємствами, сформулювавши парадигму, що визначала розвиток цієї сфери протягом наступних двох десятиліть. Центральною ідеєю цих принципів стало інституційне розмежування ролей держави як власника та держави як регулятора – концептуальний підхід, спрямований на мінімізацію політичного втручання в операційну діяльність державних підприємств та підвищення їхньої економічної ефективності.

Стратегічні цілі Принципів ОЕСР 2005 року охоплювали чотири ключові напрями: сприяння прозорості та підзвітності державних підприємств, забезпечення професійного та незалежного управління, підтримка принципів чесної конкуренції та ринкової нейтральності, а також захист прав усіх категорій акціонерів. Ці цілі відображали намагання адаптувати кращі практики приватного корпоративного управління до специфічних умов державної власності.

Практична імплементація в європейських країнах характеризувалася поступовим формуванням базових політик власності, що окреслювали загальні принципи та обмеження державного втручання, посиленням вимог до фінансової звітності та створенням інституційних механізмів розмежування власницьких та регулятивних функцій.

Ключові обмеження першої редакції принципів стали очевидними в процесі їх застосування: недостатня операціоналізація теоретичних концепцій у практичні механізми управління, обмежене врахування галузевої специфіки різних секторів економіки, мінімальна увага до питань корпоративної соціальної відповідальності та відсутність концептуального апарату для роботи з новими формами державно-приватного партнерства. Згідно з аналізом Ю. Матіас-Перейра [16, с. 253], попри початкове позитивне сприйняття, імплементація принципів зіткнулася

з фундаментальними викликами, пов'язаними з унікальними особливостями державних підприємств, їхньою гібридною природою та складністю повного усунення політичного впливу.

Етап 2. Комплексне оновлення та адаптації (2015 рік)

Практичне застосування принципів 2005 року виявило значні прогалини в їх практичному впровадженні. Згідно з аналізом ОЕСР (2015), майже десятирічний досвід впровадження показав необхідність покращення в таких ключових сферах як розкриття інформації та прозорість, конкуренція між державними та приватними підприємствами, практики рад директорів, а також фінансування державних підприємств [28].

Глобальна фінансова криза 2007–2008 років, що розпочалася з колапсу ринку субстандартних іпотечних кредитів у США та досягла піку з банкрутством Lehman Brothers у вересні 2008 року, парадоксально підвищила роль держави в економіці багатьох країн. Урядам довелося втручатися через масштабні програми стабілізації фінансової системи, включаючи повну або часткову націоналізацію проблемних банків: Північний Рок у Великій Британії (2008), часткова націоналізація AIG у США (79,9% державної участі), а також створення «поганих банків» для поглинання токсичних активів. В європейських країнах це призвело до тимчасового або постійного збільшення державних портфельів у фінансовому секторі, що створило нові виклики для управління розширеним кругом державних підприємств та необхідність розробки більш складних інструментів корпоративного управління, здатних забезпечити ефективність в умовах збільшеної державної присутності.

Оновлення Принципів ОЕСР 2015 року відобразило зсув від простої мінімізації державного втручання до більш виваженого підходу оптимізації державної ролі. Фокус змістився на поглиблення вже існуючих концепцій через більш деталізовані рекомендації, що враховували складність сучасних економічних реалій та необхідність балансування множинних цілей державних підприємств у постглобалізаційному світі.

Однією з фундаментальних інновацій 2015 року стала систематизація підходів до обґрунтування існування ДП та чітке визначення їхньої ролі. Вперше були чітко артикульовані критерії обґрунтування державної власності, що було спрямовано на зменшення довільності та політичної кон'юнктури у прийнятті рішень щодо збереження тих чи інших підприємств у державному

секторі. Це дозволило більш раціонально оцінювати мету існування ДП та їхню відповідність суспільним інтересам. Додатково, було запроваджено типологію ДП за їхніми функціями (комерційні, соціальні, стратегічні), що дозволяло застосовувати диференційовані підходи до управління та оцінки ефективності, уникаючи універсальних рішень, які часто не відповідали складній природі ДП. Важливим нововведенням стали механізми періодичного перегляду доцільності державної власності, що сприяло динамічному та гнучкому управлінню державним портфелем активів, запобігаючи збереженню неефективних або неактуальних ДП.

Інституційна революція полягала у впровадженні концепції «централізованої власницької функції» – радикально нового підходу до організації державного управління портфелем підприємств. Замість розпорошеного управління через різні міністерства та відомства, принципи рекомендували створення спеціалізованих професійних агентств, відповідальних за стратегічне управління державними активами. Цей підхід супроводжувався деталізацією вимог до корпоративних форм, запровадженням міжнародних стандартів обліку та аудиту, а також розробкою комплексних механізмів внутрішнього контролю та запобігання корупції.

Кардинальна зміна у конкурентній політиці виявився в артикуляції принципу «конкурентної нейтральності», що передбачав створення справедливих умов між державними та приватними підприємствами. Ключовими елементами стали заборона перехресного субсидювання комерційної діяльності за рахунок некомерційних функцій, забезпечення прозорості всіх форм державної підтримки та запровадження обов'язкової компенсації державним підприємствам за виконання соціальних зобов'язань за ринковими принципами.

Суттєві зміни у підходах до управління зацікавленими сторонами відобразили загальноєвропейські тенденції посилення корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Принципи 2015 року вперше системно інтегрували концепції екологічної відповідальності, запровадили структуровані механізми громадської участі в управлінні державними підприємствами та встановили стандарти нефінансової звітності. Це включало розробку процедур консультацій з громадськістю та створення систем звітності з соціальної відповідальності.

Технологічна модернізація принципів виявилася у комплексному підході до прозорості та

розкриття інформації через запровадження електронних платформ, стандартизацію регулярності публікації звітів та забезпечення загальної доступності інформації для широкої громадськості. Це також передбачало публічність процедур призначень та створення стандартів інформації про корпоративне управління.

Оновлення 2015 року суттєво підвищило практичну застосовність принципів та їхню деталізацію, надавши країнам більш конкретні інструменти для реформ. Вони дозволили краще врахувати специфіку різних країн та секторів, пропонуючи гнучкість у застосуванні. Важливо, що на цьому етапі відбулася значна інтеграція соціальних та екологічних аспектів у систему корпоративного управління ДП, хоча вони ще не стали центральною віссю управління. Загалом, зміни 2015 року заклали міцний фундамент для подальшої еволюції, що призвела до переходу до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління ДП.

Етап 3. Адаптація до сучасних викликів – перехід до стратегічно-ціннісної моделі. (2024 р.)

Останні оновлення Принципів ОЕСР у 2024 році ознаменували найбільш докорінні зміни у підходах до корпоративного управління державними підприємствами. Ця фундаментальна трансформація відображає зростаюче усвідомлення того, що державні підприємства, як ключові суб'єкти в економіці та суспільстві, повинні відігравати значно ширшу роль, ніж просто забезпечення фінансової прибутковості та традиційного виконання державних функцій. Цей етап визначається безпрецедентною конвергенцією глобальних викликів, такими як зміна клімату, соціальна нерівність, швидка цифрова трансформація та необхідність забезпечення стійкості (resilience) в умовах геополітичних зрушень.

Контекстуальні детермінанти оновлення формувалися під впливом множинних факторів сучасності. Пандемія COVID-19 та її довготривалі наслідки для економіки продемонстрували критичну важливість державних підприємств як стабілізуючих факторів у кризових ситуаціях. Геополітична нестабільність та виклики економічної безпеки, особливо актуалізовані після 2022 року, підкреслили роль державного сектору в забезпеченні стратегічної автономії та резильєнтності. Кліматичні зміни та потреба в «зеленому» переході вимагали від державних підприємств активного лідерства в декарбонізації економіки. Цифрова трансформація економіки створила необхідність

радикального оновлення підходів до управління та взаємодії із зацікавленими сторонами.

Концептуальні та інституційні інновації 2024 року представляють фундаментальну реконфігурацію парадигми корпоративного управління державними підприємствами, що характеризується переходом від традиційної фінансово-контрольної моделі до стратегічно-ціннісної системи управління, орієнтованої на реалізацію комплексних суспільних цілей.

Центральною інновацією стала інтеграція ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) як основоположного принципу управління. Якщо у попередніх редакціях сталий розвиток згадувався лише опосередковано або як окремий аспект діяльності, то версія 2024 року позиціонує ESG як центральний принцип, що пронизує всі рівні управління державними підприємствами. Ця трансформація вимагає від держав-власників формулювання комплексних політик, які включають ESG-метрики та стратегічні цілі сталого розвитку як невід'ємні елементи корпоративної стратегії. Європейський Зелений курс [29] та Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) [30] є прямими відображеннями цієї глобальної тенденції у європейському законодавстві.

Технологічна революція у корпоративному управлінні виявилася через безпрецедентний акцент на цифровій трансформації та кібербезпеці. Принципи 2024 року вперше чітко зазначають необхідність комплексної цифровізації управлінських процесів, включаючи управління даними, системи ризик-менеджменту та цифрові публічні звіти. Ця технологічна трансформація підвищує вимоги до цифрових компетенцій членів рад директорів та створює нові стандарти прозорості через використання сучасних інформаційних технологій.

Принципова зміна підходів від фінансово-контрольної до стратегічно-ціннісної моделі управління характеризує фундаментальне переосмислення мети та функцій державних підприємств. У новій концепції вони розглядаються не просто як об'єкти контролю для досягнення фінансових показників, а як стратегічні інструменти для реалізації ширших суспільних цілей, включаючи досягнення Цілей сталого розвитку ООН та формування адекватної відповіді на глобальні виклики сучасності.

Практичні зміни включають розширення вимог до управління ризиками з інтеграцією кліматичних та кіберризиків як обов'язкових компо-

ментів ризик-менеджменту, посилення акценту на професіоналізації власницьких функцій держави через створення спеціалізованих компетентностей у сфері ESG-управління, деталізацію принципів ESG-звітності та розкриття інформації відповідно до найсучасніших міжнародних стандартів, а також інтеграцію міжнародних стандар-

тів сталого фінансування в систему корпоративного управління державними підприємствами. Ця трансформація вимагає від держави-власника виконання активної, але стратегічно обґрунтованої ролі, що передбачає визначення довгострокових цілей та підтримку інноваційних ініціатив (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція структурних елементів Принципів ОЕСР (2005–2024) корпоративного управління державними підприємствами

№	Напрямок принципів	2005 рік: формування базових принципів	2015 рік: комплексне оновлення	2024 рік: адаптація до сучасних викликів
1	Правова основа та роль держави	Визначення чіткої ролі держави як власника через розмежування власницьких та регуляторних функцій	Посилення вимог до інституційного розмежування функцій держави як власника і регулятора, створення спеціалізованих власницьких агентств	Стратегічна трансформація: фокус на довгостроковій стратегії державної власності та максимізації публічної вартості через інтеграцію ESG-цілей
2	Справедливе ставлення до акціонерів	Захист прав акціонерів, зокрема міноритарних, забезпечення рівного доступу до інформації	Розширення підходів до залучення зацікавлених сторін, систематизація стейкхолдер-менеджменту	Інклюзивна трансформація: інтеграція принципів соціальної справедливості, участі громад та врахування інтересів майбутніх поколінь
3	Відкритість і прозорість	Регулярне розкриття фінансової інформації, базові вимоги до звітності	Запровадження вимог до нефінансової звітності, електронні платформи розкриття інформації	Цифрова революція: обов'язкова ESG-звітність відповідно до міжнародних стандартів, цифрові платформи публічності з використанням blockchain
4	Обов'язки рад директорів	Фокус на базових обов'язках ради та управлінні операційними ризиками	Акцент на професійній незалежності та кваліфікації членів ради, системи	ESG-лідерство: зобов'язання рад щодо розробки та реалізації комплексних ESG-стратегій, цифрові компетенції, управління кліматичними ризиками
5	Сталий розвиток і ESG	<i>Концепція відсутня</i> – не розглядалось як окремий напрям	Введення окремого підрозділу щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку	Центральна парадигма: ESG як основоположний принцип, що пронизує всі аспекти корпоративного управління та стратегічного планування
6	Цифрова трансформація	<i>Концепція відсутня</i> – цифрові технології не згадувались	Фрагментарні згадки про технологічні інновації та електронне урядування	Технологічна революція: комплексна цифрова трансформація управління, штучний інтелект у прийнятті рішень, кібербезпека як елемент корпоративного управління
7	Економічна безпека	Концепція відсутня	Початкові згадки про стратегічні активи та національні інтереси	Геополітичний імператив: управління ризиками критичної інфраструктури, забезпечення стійкості ланцюгів постачання, координація з національною безпекою
8	Суспільна цінність та звітність	<i>Концепція відсутня</i> – фокус на фінансовій ефективності	Початкова увага до публічної звітності та соціального впливу	Парадигмальний зсув: концепція "створення суспільного блага через державні підприємства", комплексна звітність з соціального та екологічного впливу

Джерело: складено автором на основі [23; 25; 28].

Висновки. Проведене дослідження еволюції європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами (ДП) на основі Принципів ОЕСР дозволяє сформулювати низку ключових висновків:

1. Еволюція європейських стандартів корпоративного управління державними підприємствами на основі Принципів ОЕСР від 2005 до 2024 року демонструє чіткий перехід від суто фінансово-орієнтованої до стратегічно-ціннісної моделі корпоративного управління ДП. Найновіша редакція 2024 року акцентує на інтеграції цілей сталого розвитку, ESG-принципів та цифровізації, підкреслюючи ширшу роль ДП у забезпеченні економічної безпеки та стійкості.

2. Попри уніфіковані європейські стандарти, імплементація Принципів ОЕСР у різних країнах залишається варіативною. Ефективність корпоративного управління ДП тісно корелює з рівнем професіоналізації управління, мінімізацією політичного втручання та системною прозорістю, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.

3. Цифрова трансформація та зростаючі вимоги до ESG-відповідальності є імперативами, що вимагають подальшого удосконалення євро-

пейських стандартів корпоративного управління ДП. Це, зокрема, стосується розвитку механізмів інтеграції цифрових технологій та комплексних систем нефінансової звітності.

Потенційні напрямки подальших досліджень можуть включати: розробку методології оцінки цифрової зрілості систем корпоративного управління державними підприємствами, що дозволить визначити рівень інтеграції цифрових технологій та їхній вплив на ефективність управління; дослідження впливу штучного інтелекту та інших передових технологій на трансформацію корпоративного управління ДП, включаючи етичні аспекти та питання відповідальності; вивчення кращих практик ESG-інтеграції в європейських державних підприємствах, з метою ідентифікації факторів успіху та можливості їх адаптації в інших контекстах; дослідження механізмів забезпечення кібербезпеки в системах корпоративного управління ДП, що є критично важливим в умовах зростаючих кіберзагроз; оцінювання комплексних, багатфакторних індексів ефективності корпоративного управління ДП, які б враховували специфіку різних секторів, типів власності та цілей, а також інтегрували фінансові, соціальні та екологічні показники.

Список літератури:

1. Венгер Л.В. Адаптація корпоративного управління державних підприємств до викликів сталого розвитку. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 45–52. DOI: 10.56197/2786-5827/2025-4-1-4.
2. Гарафонов О.І., Покотилова О.І. Інтеграція ESG-принципів у практику державних підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 42(1). С. 78–85. DOI: 10.31891/dsim-2024-5(27).
3. Дідур Г.І., Молдун І.В. Системна природа корпоративного управління державними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. Т. 15, № 2. С. 112–128. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-87.
4. Танцюра Д.С. Нефінансова звітність державних компаній у контексті євроінтеграції. *Фінанси України*. 2022. № 298. С. 89–104. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-22.
5. Громов С.О. Політичний вплив на управління державними підприємствами в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 56. С. 67–75. DOI: 10.26565/1992-2337-2024-1-09.
6. Бондар М. І., Цятковська О. В. Нефінансова звітність в управлінні державними установами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-115.
7. Яскал І. В. Проблеми оцінки ефективності діяльності державних підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 27. С. 76–83. DOI: 10.32782/easterneurope.27-13.
8. Christiansen H. The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries. *OECD Corporate Governance Working Papers*. No. 5. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/5kg54cwps0s3-en.
9. Papenfuß U. Corporate governance of state-owned enterprises: Conceptualization, challenges and perspectives for the public corporate governance field. *The Routledge handbook of state-owned enterprises* / L. Bernier, M. Florio, P. Bance. New York, 2020. P. 433–445.
10. Manes-Rossi, F., Nicolò, G., Tiron Tudor, A. and Zanellato, G. Drivers of integrated reporting by state-owned enterprises in Europe: a longitudinal analysis. *Meditari Accountancy Research*. 2021. Vol. 29, № 3. P. 586–616. DOI: 10.1108/MEDAR-07-2019-0532.
11. Elgar Encyclopedia of Public Management / ed. by K. Schedler. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. P. 424. DOI: 10.4337/9781800375499.
12. Keremidchiev S., Nedelchev M. Corporate governance of state-owned enterprises: national practices of the board. *Entrepreneurship*. 2020. Vol. VIII, Issue 2. P. 16–26. DOI: 10.37708/ep.swu.v8i2.2.
13. Rod Z. Reconstruction Roadmap: Current Perspectives on Ukraine's Post-Conflict Recovery. *Contemporary Security Problems of Poland and the Czech Republic*. ed. by E. Kancik-Kořtun. – Lublin: Maria Curie-Skłodowska University Press, 2024. – P. 193–212.

14. Yan D. Governance innovation and value reconstruction of state-owned enterprises in the digital era. *Journal of Industry and Engineering Management*. 2024. Vol. 2, № 3. P. 62–65. DOI: 10.62517/jiem.202403311
15. Yoshikawa T., Nippa M., Chua G. Global shift towards stakeholder-oriented corporate governance? Evidence from the scholarly literature and future research opportunities. *Multinational Business Review*. 2021. Vol. 29, № 3. P. 321–347. DOI: 10.1108/MBR-10-2020-0200.
16. Matias-Pereira J. Corporate governance in brazilian state-owned enterprises: evolution, challenges and limitations. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, Vol. 22 (10), p. 1–24, e7530. DOI: 10.55905/oelv22n10-280.
17. Miązek R. Corporate governance in state-owned enterprises. A systematic literature review: an international perspective. *International Journal of Contemporary Management*. 2021. Vol. 57 (4). P. 1–13. DOI: 10.2478/ijcm-2021-0011.
18. Li H., Wang Y. Can digital finance curb corporate ESG decoupling? Evidence from Shanghai and Shenzhen A-shares listed companies. *Humanities and social sciences communications*. 2024. Vol. 11 (1613). P. 1–15. DOI: 10.1057/s41599-024-04135-6.
19. Liu, Guanyu & Liu, Jiaqi & Gao, Ping & Yu, Jiang & Pu, Zhengning. Understanding mechanisms of digital transformation in state-owned enterprises in China: An institutional perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202 (C). P. 234–248. DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123288.
20. Ostrowski P., Zych R. State's resilience to critical infrastructure threats: the example of the Russian war on Ukraine. *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublini*. 2024. Vol. 17, № 2. P. 349–363. DOI: 10.32084/tkp.9050.
21. International Monetary Fund. State-Owned Enterprises in the Time of COVID-19. *IMF Blog*. 2020. URL: <http://blogs.imf.org/2020/12/15/state-owned-enterprises-in-time-of-covid-19/> (дата звернення: 15.06.2025).
22. World Bank. The Business of the State: Government Ownership of Business Enterprises. *A New Global Dataset*. 2023. URL: <http://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39618> (дата звернення: 15.06.2025).
23. OECD. Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Paris: *OECD Publishing*, 2005. 52 p. URL: <https://surli.cc/augjjh> (дата звернення: 13.06.2025).
24. Radić M., Ravasi D., Munir K. Privatization: Implications of a Shift from State to Private Ownership. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47 (6). P. 1596–1629. DOI: 10.1177/0149206320988356.
25. OECD. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024. Paris: *OECD Publishing*, 2024. URL: <https://surli.cc/cjmpij> (дата звернення: 13.06.2025).
26. Merlevede B., Muylle P. State-Owned Enterprises in Europe. Firm Performance and Aggregate Effects. *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration*, Ghent University. 2025. № 25/1105. URL: <http://www.ugent.be/eb/workingpapers> (дата звернення: 14.06.2025).
27. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. 2015 Edition. Paris: *OECD Publishing*, 2015. DOI: 10.1787/9789264244160-en.
28. European Commission. The European Green Deal. Communication from the Commission. *COM(2019) 640 final*. Brussels, 11.12.2019. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN> (дата звернення: 12.06.2025).
29. European Parliament and Council of the EU. Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322, 16.12. P. 15–80. URL: <http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 11.06.2025).

Kozlenko A. I. EVOLUTION OF EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS FOR STATE-OWNED ENTERPRISES: FROM OECD PRINCIPLES TO CURRENT CHALLENGES

This article examines the complex evolution of European standards of corporate governance of state-owned enterprises (SOEs) through the prism of the transformation of the Principles of Corporate Governance of State-Owned Enterprises of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) in the period 2005–2024. Particular attention is paid to the shift in emphasis from the traditional financial control model to the strategic value model of SOE governance, which is a response to the multifunctional role of modern state-owned enterprises, which combine economic, social, environmental and digital functions.

Three key stages in the evolution of the OECD Principles are analysed: the formation of basic principles (2005), which was a response to global economic trends and the need for institutional distinction between the roles of the state as owner and regulator; a comprehensive update following the global financial crisis (2015), which reflected the lessons learned from the increase in the state's presence in the economy and the need to develop more sophisticated corporate governance instruments; and adaptation to contemporary challenges (2024). The latest update marked a fundamental change in approach, integrating ESG (Environmental, Social,

Governance) factors as a fundamental principle, clearly establishing the need for comprehensive digitalization of management processes and introducing the concept of 'economic security and sustainability'. There has also been a rethinking of the purpose of SOEs: they are now seen as strategic instruments for achieving broader societal goals and the UN Sustainable Development Goals, reflecting a growing awareness of the role of SOEs in responding to global challenges such as the COVID-19 pandemic, geopolitical instability and climate change.

A key outcome of the study is the identification and analysis of these innovations. At the same time, an analysis of recent research has revealed critical gaps in the scientific discourse, including in particular, the lack of systemic models for the practical implementation of ESG-oriented policies at the SOE level; insufficient research on the impact of digitalization on the transformation of corporate governance systems; the almost complete absence of analysis of the concept of economic security as a new element of the updated OECD Principles; and the lack of comprehensive research on the patterns of transformation of the OECD Principles.

The conclusions emphasize that the evolution of the OECD Principles of Corporate Governance for State-Owned Enterprises demonstrates a clear transition from a purely financially oriented to a strategically value-oriented model of corporate governance. The effectiveness of SOE corporate governance is closely correlated with the level of management professionalism, minimization of political interference and systemic transparency, which ensures their competitiveness. Digital transformation and growing ESG responsibility requirements are identified as key imperatives for further improvement of European standards of SOE corporate governance. Potential areas for further research include the development of a methodology for assessing the digital maturity of SOE corporate governance systems and the study of the impact of artificial intelligence and other advanced technologies.

Key words: corporate governance, state-owned enterprises, OECD principles, ESG factors, strategic value model, digital transformation, European standards.