

2. Super D.E. Manual: Work Values Inventory. — Boston: Houghton Mifflin, 1970. — 422 p.

3. Zutowski D.G. Psychological Influences on Vocational Development. — New-York: Houghton Mifflin, 1970. — 178 p.

УДК 351:346.2

Сафронова О.М.

*доцент кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління*

*Національний університет статистики, обліку та аудиту
м. Київ, Україна*

РОЗВИТОК СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

На теперішній час держава є чи не найбільшим акціонером (пайщиком) багатьох виробничих компаній України. З огляду на це вирішення питань утвердження національної системи соціального партнерства і соціальної відповідальності бізнесу значною мірою пов'язано із здатністю компаній, де держава зберігає контрольний пакет акцій (пай) в їх статутному капіталі, впроваджувати відповідні управлінські практики.

До недавнього часу відчутного просування у цій сфері відносин вітчизняні державні компанії майже не демонстрували. Суперечливість цілей, встановлених для державних компаній, та відсутність чіткого розмежування їх комерційних та некомерційних (соціально-політичних) функцій не сприяло установленню чітких критеріїв оцінки результатів їх функціонування, а відтак — впровадженню сучасних ефективних механізмів забезпечення їх соціальної відповідальності. Через відсутність розмежування функцій уповноважених органів управління як регуляторів галузей та суб'єктів нормотворення, з одного боку, та власників, з іншого, постійно генерується конфлікт інтересів, що, очевидно, негативно впливає на можливості формування необхідного інституційного підґрунтя для розбудови дієвої системи соціального діалогу і соціально-відповідального ведення господарської діяльності в державному секторі національної економіки. За цих обставин не випадково, що розвиток системи соціальної відповідальності бізнесу передбачає, серед іншого, й суттєве оновлення чинних механізмів управління державними компаніями.

Підґрунтям для вирішення цієї проблеми в сучасних умовах України є проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки, спрямованої на імплементацію Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності [1]. У цьому документі зафіксовані базові положення щодо пріоритетів реформування системи управління державними компаніями, які були визначені на основі досвіду провідних країн світу протягом останніх десятиліть. До їх числа належать наступні правила: механізм корпоративного управління державних підприємств повинен захищати інтереси всіх їх акціонерів (пайщиків), у тому числі — держави; держава має права та обов'язки нарівні з іншими акціонерами (пайщиками) державних підприємств; держава має забезпечувати управління державними підприємствами на високому рівні професіоналізму та результативності; держава має забезпечувати врахування інтересів стейкхолдерів (суспільства в цілому, працівників, споживачів, постачальників, бізнес-партнерів державних підприємств), передбачених законодавством або взаємними домовленостями; дотримання високих стандартів відповідальної ділової поведінки державних підприємств та інші.

Започаткування проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки України пов'язується із прийняттям в 2016 році Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності» [2]. Відповідно до положень цього документу були унормовані процедури створення наглядових рад державних і комунальних підприємств поза процесами корпоративізації та призначення до таких наглядових рад не лише представників держави, але й незалежних директорів.

Протягом 2017-2021 років було сформоване необхідне нормативно-правове підґрунтя для упорядкування діяльності наглядових рад державних компаній: визначені критерії обов'язковості створення цих управлінських структур, порядок їх діяльності та ліквідації, порядок призначення представників держави та відбору кандидатів у незалежні директори (члени), вимоги до незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій належать державі [3; 4].

У цей період відповідні практики були опрацьовані низкою найбільших вітчизняних державних компаній. Так, в 2019 році Урядом було прийнято рішення щодо покращення практики корпоративного управління в перших десяти важливих для економіки державних компаніях («Нафтогаз України», «Укрзалізниця»,

«Укренерго», «Укргідроенерго», «Державна продовольчо-зернова корпорація України», «Укрпошта» та інші). У 2020 року цей список було розширено з урахуванням ще п'ятьох державних компаній [5].

Утім, внаслідок широкомасштабної агресії росії проведення реформи управління державним корпоративним сектором було призупинено. Наразі можна стверджувати про здійснення лише поодиноких кроків з реформування окремих компаній державного сектору. Необхідність повоєнного відродження економіки України актуалізує питання задіяння потенціалу корпоративної реформи для підвищення ефективності діяльності державних компаній, а відтак — для створення умов ведення ними соціально-відповідального бізнесу.

До числа пріоритетних заходів такого спрямування можна віднести в першу чергу усунення правових прогалин та встановлення порядку ефективної організації роботи наглядових рад з урахуванням модернізованої системи їх інформаційного супроводу, оцінювання та мотивації діяльності їх членів. У цьому контексті доцільно на законодавчому рівні закріпити повноваження наглядових рад державних компаній з призначення та звільнення їх керівників, визначення стратегії, затвердження ключових корпоративних документів. На законодавчому рівні також варто зафіксувати норму, що визначення результатів діяльності наглядової ради як колегіального органу державної компанії має проводитися шляхом її самооцінки та зовнішнього незалежного оцінювання з використанням заздалегідь визначених критеріїв, включаючи здатність наглядової ради досягати цілі, зафіксовані в статутних документах та в стратегії розвитку відповідного підприємства. Слід також закріпити норму щодо підстав для дострокового припинення повноважень членів наглядової ради, які доречно відокремити від процесу оцінки самої наглядової ради.

При проведенні оцінювання діяльності наглядових рад варто дослідити, як саме їх члени і, зокрема, незалежні директори впливають на реалізацію стратегій розвитку державних компаній, як саме структура наглядової ради та її діяльність впливають на загальні результати функціонування компаній. Це підвищило б рівень професіоналізму наглядових рад та відповідальності їх членів за результати діяльності зазначених управлінських структур.

Посилення інституційної спроможності наглядових рад має супроводжуватися здійсненням заходів з впровадження дієвої політики розкриття інформації для державних компаній. Унормування процедур здійснення цієї політики на рівні кожної дер-

жавної корпорації передбачає чітке визначення того, яку саме інформацію компанії слід публічно розкривати, канали розкриття та механізми забезпечення якості такої інформації як у відношенні фінансової, так і нефінансової звітності. Наглядові ради повинні забезпечити, щоб державні компанії впроваджували високі стандарти розкриття інформації та прозорості своєї господарської діяльності (насамперед у сфері закупівель) та розробляли інтегровану систему управління ризиками відповідно до Керівних принципах ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності.

Важливим напрямом розвитку соціальної відповідальності державних компаній має стати розробка і реалізація політики власності цих господарських структур, впровадження якої передбачає визначення загальних принципів та пріоритетних напрямів розвитку у сфері управління корпоративною власністю, в тому числі — державними активами. Вона повинна відображати загальнодержавну політику у цій сфері відносин [6] та галузеві стратегії та зобов'язання в частині розпорядження і використання державних активів. Уявляється, що політика власності державних компаній має стати предметом політичної звітності і проведення консультацій із зацікавленими сторонами, що дозволить не тільки розглядати її у якості підґрунтя для розробки стратегічних та фінансових планів державних компаній, але й як засіб боротьби з корупцією, уникнення політичного тиску та зайвого втручання в їх оперативну діяльність. Двостороння підзвітність та інституційний діалог між державою та наглядовою радою будуть ключовим аспектом ефективної реалізації зазначеної політики і водночас — професіоналізації діяльності менеджерів державних підприємств. Виконання цих завдань, на наш погляд, дозволить також сформуванню підґрунтя для впровадження сучасних практик ведення державними компаніями соціально-відповідальної господарської діяльності і створити необхідні передумови налагодження виваженого соціального діалогу в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року. URL: <https://www.oecd.org/publications/2015-9789264312906-uk.htm>
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України №1405-VIII від 2.06.2016 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>

3. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 142 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text>

4. Деякі питання управління об'єктами державної власності: Постанова КМУ від 10.03.2017 р. № 143 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text>

5. Реформа корпоративного управління впроваджується у ТОП-15 найбільших державних компаніях: Офіційний сайт Міністерства економіки України URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4aa0077e-a1a7-431d-85e2-21a25427a70b&title=ReformaKorporativnogoUpravlinniaVprovadzhsiaUTop15-NaibilshikhDerzhavnikhKompaniiakh>

6. Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки, затверджені КМУ 10.10.2018 р. URL: https://biz.ligazakon.net/news/180983_zatverdzheno-politiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki

УДК 336.71:658.15.001.4

Селезньова Д.О.

*Здобувач вищої освіти факультету фінансів
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

Махсма М.Б.

*д.е.н., професор кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні організації стикаються з постійними змінами в умовах ринкової конкуренції, технологічного розвитку і вимог споживачів. У цьому контексті важливим фактором успіху є ефективне управління персоналом, яке відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Прогресивні практики управління персоналом стають не тільки стратегічним інструмен-