

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2023.7.22>

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY I ZAGRANICZNE DOŚWIADCZENIA REGULACJI PRAWNEJ GŁÓWNYCH ASPEKTÓW WYBORU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI PAŃSTWOWYMI I KOMUNALNYMI

Siergiej Koreniew

*student Szkoły Wyższej „Międzynarodowa Uniwersytet Biznesu i Prawa”
(Chersoń, Ukraina)*

ORCID ID: 0009-0009-5648-2591

korieniev_s@gmail.com

Adnotacja. Zbadano główne międzynarodowe standardy zarządzania przedsiębiorstwami sektora państwowego i komunalnego gospodarki w zakresie kryteriów i trybu powoływania urzędników do ich kierownictwa. Ujawniono zagraniczne doświadczenia we wdrażaniu tych międzynarodowych standardów, w tym jego część, która podkreśla formy realizacji odpowiednich uprawnień kadrowych organów zarządzających przedsiębiorstwami państwowymi i komunalnymi zatwierdzonymi w obcych krajach, podejścia do rozwiązania problemu formacji i kierunków działalności specjalnych organów doradczych itp. Podstawą metodologiczną niniejszego opracowania jest porównawcza metoda prawna, która pozwoliła skupić uwagę na standardach i zaleceniach dotyczących regulacji prawnej głównych aspektów wyboru kadry kierowniczej przedsiębiorstw państwowych i komunalnych, opracowanych w międzynarodowym systemie prawnym sfery oraz specyfiki doświadczeń poszczególnych państw obcych, a także metod analizy odpowiednich przepisów prawnych, syntezy i uogólniania uzyskanych wyników.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo publiczne, użyteczność publiczna, praktyki powoływania zarządów, nominacje publiczne, zorganizowany, oparty na zasługach i przejrzysty proces wyboru kadry kierowniczej.

INTERNATIONAL STANDARDS AND DOMESTIC EXPERIENCE OF GOVERNING THE KEY ASPECTS OF NOMINATION AND APPOINTMENT OF BOARDS OF DIRECTORS OF STATE-OWNED AND MUNICIPAL-OWNED ENTERPRISES

Serhii Koreniew

*Applicant at the Institution of Higher Education “International University of Business and Law”
(Kherson, Ukraine)*

ORCID ID: 0009-0009-5648-2591

korieniev_s@gmail.com

Abstract. The author studies international standards of management of enterprises of state-owned and municipal-owned enterprises relating to criteria and procedures for nomination and appointment of their heads and boards of directors. The article centers on experience of a wide variety of countries regarding implementation of these international standards, including those domestic policies establishing forms of implementation of the relevant appointment powers of the ownership entities of state-owned and municipal-owned stipulated for by the domestic law of different countries, approaches to solving the issue of the formation and directions of activity of special advisory bodies, etc. The methodological basis of this study is the comparative legal method, which made it possible to focus on the standards and recommendations for the legal regulation of the main aspects of the selection of heads and boards of directors of state-owned and municipal-owned enterprises, which are developed on the international level, and the peculiarities of relevant experience of individual states, as well as the methods of analysis of the relevant legislative provisions, synthesis and generalization of the obtained scientific results.

Key words: board of directors nomination practices, well-structured, merit-based and transparent management selection process, municipal-owned enterprise, public appointments, state-owned enterprise.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ДОБОРУ КЕРІВНИЦТВА ДЕРЖАВНИХ ТА МУНІЦИПАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сергій Коренєв

*здобувач Закладу вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»
(Херсон, Україна)*

ORCID ID: 0009-0009-5648-2591

korieniev_s@gmail.com

Анотація. Досліджені основні міжнародні стандарти управління підприємствами державного та комунального сектору економіки у частині критеріїв та процедур призначення посадових осіб їх керівництва. Розкритий зарубіжний досвід імплементації цих міжнародних стандартів, у тому числі його частина, що висвітлює

утверджені у зарубіжних державах форми реалізації відповідних кадрових повноважень органів управління державними та муніципальними підприємствами, підходи до вирішення питання про утворення та напрями діяльності спеціальних консультативно-дорадчих органів тощо. Методологічною основою цього дослідження є порівняльно-правовий метод, який дозволив зосередити увагу на стандартах та рекомендаціях щодо правового регулювання основних аспектів добору керівництва державних та муніципальних підприємств, що розробляються у міжнародно-правовій площині, та особливостях досвіду окремих зарубіжних держав, а також методи аналізу відповідних законодавчих положень, синтезу та узагальнення одержаних результатів.

Ключові слова: державне підприємство, комунальне підприємство, практики призначення на посади ради директорів, публічні призначення, структурований, заснований на заслугах і прозорий процес добору керівництва.

Вступ. Основоположним аспектам управління підприємствами державного та муніципального сектору економіки все більшою мірою приділяється увага у рекомендаціях авторитетних міжнародних організацій. Незважаючи на те, що ці міжнародні рекомендації станом на цей момент не лежать у площині міжнародно-правових зобов'язань держав у світлі принципу субсидіарності та загально визначених широких меж свободи розсуду держав та територіальних громад щодо визначення шляхів управління їх майном, все ж, їх стан їх виконання ретельно відслідковується та враховується під час формування загального іміджу держав з точки зору їх привабливості для залучення інвестицій, у тому числі у рамках державно-приватного партнерства, та оцінювання ступеню їх відданості стандартам належного урядування. Ці міжнародні рекомендації ґрунтуються й на найкращому зарубіжному досвіді, який, будучи різноманітним через особливості кон'юнктури у різних секторах економіки та національні традиції управління публічною власністю у різних політичних системах, все ж, слугує джерелом прогресивних інституційних та регуляторних рішень, які якнайкраще сприяють досягненню підприємствами державного та муніципального сектору економіки цілей їх діяльності. Зважаючи на це, метою цього дослідження є наукове опрацювання міжнародних стандартів та зарубіжного досвіду правового регулювання питань заміщення посад керівників державних та муніципальних підприємств, установ та організацій, яке має значний науковий інтерес у світлі реформи правового регулювання системи публічного адміністрування в Україні та інших державах з перехідною економікою.

Основна частина. Для досягнення мети дослідження якомога більшою мірою належна увага має бути приділена викладенім у документах Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) міжнародним стандартам управління підприємствами державного та муніципального сектору економіки у частині критеріїв та процедур призначення їх керівного складу, зарубіжній судовій практиці з питань захисту прав учасників цього процесу, а також законодавчим рішенням окремих держав щодо моделі розподілу відповідних кадрових повноважень, діяльності консультативно-дорадчих органів при органах управління підприємствами державного та муніципального секторів економіки та забезпечення прозорості процесу добору їх керівного складу.

Методи дослідження. Методологічною основою цього дослідження є порівняльно-правовий метод, який дозволив зосередити увагу на стандартах та рекомендаціях щодо правового регулювання основних аспектів добору керівництва державних та муніципальних підприємств, що розробляються у міжнародно-правовій площині, та особливостях досвіду окремих зарубіжних держав, а також методи аналізу відповідних законодавчих положень, синтезу та узагальнення одержаних результатів.

Результати та обговорення. З урахуванням вищевикладеного, просуючись від більш загального до більш конкретного, оптимальним першочерговим кроком видається аналіз Рекомендацій ОЕСР про корпоративне управління підприємствами державної форми власності від 2015 р. у частині, що стосується повноважень щодо формування персонального складу їх керівних органів, та наведенням прикладів дотримання цих рекомендацій на національному рівні та рівні територіальних громад.

У главі цих рекомендацій, яка присвячена ролі держави як власника йдеться про те, що держава має діяти як поінформований та активний власник, однією з функцій якої є запровадження добре структурованого, прозорого процесу висунання кандидатур членів виконавчих органів на засадах їх заслуг, а також брати активну участь в процесі призначення їх складу і дбати про різноманітність представництва у виконавчих органах (Організація з економічного співробітництва та розвитку, 2019а).

При цьому, конкретизуючи зміст очікування від держави щодо структурованості, прозорості та меритократичності процесу висунання кандидатур на посади у керівних органах державних підприємств, ОЕСР вказує на те, що організація-власник має забезпечити наявність на підприємствах державної форми власності ефективних, стало функціонуючих професійних виконавчих органів, у складі яких представлено необхідне сполучення компетентностей, необхідне для виконання їх обов'язків. За жодних обставин члени керівних органів підприємства не мають діяти як окремі представники виборчих округів, які їх призначили, а процедури їх добору мають бути достатньо захищеними від політичного втручання, яке може перешкодити кандидатам зосередитися на досягненні цілей, узгоджених з урядом та органом управління державною чи муніципальною власністю. Зокрема, суб'єкт управління державною власністю має утримуватись від загального використання «виконуючих обов'язки» керівників, адже такий підхід дозволяє обходити встановлені процедури висунання кандидатів. Натомість, висунання кандидатур має спиратись на оцінку за широким спектром показників, за допомогою яких визначається достатність рівня компетентності і обсягу професійного досвіду претендентів на посади та які мають узгоджуватись із концепцією стратегічного розвитку підприємства та враховувати рекомендації керівництва відповідних підприємств (Організація з економічного співробітництва та розвитку, 2021а: 259).

Зарубіжний досвід правового регулювання питань заміщення посад керівників державних та муніципальних підприємств, установ та організацій свідчить про прихильність багатьох держав до вищевикладених засад упорядкування цього процесу. Разом з тим, слід зауважити, що форми реалізації цих повноважень органів управління державними та муніципальними підприємствами варіюються від конкурсних процедур добору посадових осіб органів державних та муніципальних підприємств до їх дискреційного призначення уповноваженими державними та муніципальними органами.

Зокрема, як зазначає американський Центр дослідження муніципалітетів, незважаючи на те, що публічне оголошення вакансії є прогресивною ідеєю, яка сприяє призначенню найбільш компетентного фахівця, ані федеральний закон, ані закон штату не вимагають оголошення вакансії та проведення конкурсу. Особа, уповноважена на призначення, може будь-якого фахівця на її розсуд без будь-яких оголошень. Разом з тим, нормативні акти місцевих органів влади, а також загальноприйняті практики добору персоналу на ту чи іншу посаду можуть вимагати оголошення про відкриті вакансії, і якщо такі вимоги існують, їх необхідно дотримуватися. Також, звертається увага на те, що, починаючи з 1 січня 2023 р., якщо вакансія оголошується, будь-який роботодавець із 15 або більше співробітниками має розкрити діапазон заробітної плати, а також загальний опис усіх пільг та інших компенсацій, які будуть запропоновані кандидатам. Окрім оголошення про відкриту вакансію, місцева влада може активно шукати кандидатів. Цей процес може стимулювати подання заявок від найбільш кваліфікованих і досвідчених кандидатів, які інакше могли б не знати про посаду. Добір персоналу може здійснюватися власними силами або через рекрутингове агентство (Муніципальний науково-послуговий центр, 2023).

Так само, у юрисдикціях із централізованим виконанням функції управління державною та муніципальною власністю, таких як Китай, невиконавчі (зовнішні) директори центральних державних підприємств напряму висуваються та призначаються агентством управління державною власністю за погодженням з відповідними департаментами, включаючи профільні міністерства, центральні державні підприємства та промислові асоціації в країні та за кордоном. Зовнішні директори набираються шляхом прямого призначення або через відкритий процес відбору. Рада директорів може рекомендувати кандидатів на посаду зовнішніх директорів, а зацікавлені сторонні особи можуть рекомендувати себе як кандидатів (Організація з економічного співробітництва та розвитку, 2018: 15-16).

Подібно до того, за законодавством Тайваню, за винятком спеціального технічного або важливого управлінського працівника, державне підприємство приймає на роботу своїх працівників шляхом відкритих іспитів. Іспит, як правило, є письмовим. Метод іспиту, кваліфікація, предмети, правила оцінювання, критерії допуску та інші питання визначаються компетентним органом державного підприємства. Проекти, посади та кваліфікація, яка вимагається від кандидатів на посаду спеціального технічного або важливого управлінського працівника, встановлюються державними підприємствами, повідомляються компетентному органу та публікуються на веб-сайті (ст. 31 Адміністративного закону Тайваню про державні підприємства). Не менш як одна 1/5 частина директорів, піклувальників одного державного підприємства має бути рекомендована відповідною профспілкою (Адміністративний закон Тайваню про державні підприємства: 1949).

Переходячи до огляду міжнародних рекомендацій щодо допоміжних структур, які можуть підвищити рівень об'єктивності та професійності процесу добору керівних кадрів підприємств публічного сектору економіки, зазначимо, що на міжнародному рівні заохочується створення комітетів призначень, які допоможуть сфокусувати зусилля на пошуку кандидатів та структурувати процес висування кандидатур. Підкреслюється й те, що у деяких країнах належаючою практикою вважається створення спеціалізованої комісії або громадської ради для нагляду за висуванням кандидатур членів виконавчих органів підприємств державної форми власності. Навіть коли такі дорадчі органи матимуть тільки повноваження рекомендувати, вони спроможні справляти сильний вплив на підвищення рівня незалежності та професіоналізму кандидатів. Більше того, для організації-власника може бути корисним ведення бази даних кваліфікованих кандидатів, створеної за результатами відкритого конкурентного процесу (Організація з економічного співробітництва та розвитку, 2019а).

Наводячи приклади консультативно-дорадчих органів при органах управління підприємствами державного чи комунального сектору економіки, зазначимо, що у деяких штатах Австралії на галузевих міністрів покладатиметься обов'язок утворити комітет оцінювання кандидатів на посади у керівні органи державних підприємств одночасно з визначенням стратегії відбору кандидатів. Відповідно до стандартів призначення, цей комітет оцінювання має включати заступника міністра державного казначейства та департаменту прем'єр-міністра і кабінету міністрів (чи їх делегатів), принаймні одну особу зі спеціальними знаннями предмета діяльності підприємства, представників керівництва та трудового колективу відповідного підприємства, а також включати як чоловіків, так і жінок (Казначейство штату Новий Південний Уельс, 2022: 6).

Так само, у Сполученому Королівстві на підставі положень Урядового кодексу про публічні призначення міністрам у процесі прийняття рішення про призначення допомагають консультативні ради оцінювання кандидатів. До складу комісії має входити посадова особа департаменту організаційного забезпечення діяльності уряду та незалежний член. Для конкурсів, на які набираються невиконавчі чи неголовні члени правління, група також має включати представника відповідного державного органу. Міністри мають узгодити склад групи та призначити її голову. Консультативна рада має узгодити з уповноваженим міністром свою стратегію оцінювання кандидатів для визначення їх заслуг за критеріями відбору, затверджених міністром. Під час проведення оцінки кандидатів роль ради полягає в об'єктивному вирішенні того, який з них

відповідає опублікованим критеріям відбору на посаду, з подальшим переданням уповноваженому міністру пропозицій з обраними радою кандидатами для визначення та призначення переможця. При цьому, якщо комісія вважає недоцільним проводити співбесіду з тим чи іншим кандидатом, голова комісії має повідомити міністра про причини цього, перш ніж повідомити кандидата про відмову (Урядова служба Сполученого Королівства, 2023).

У Латвії у процедурі висунення кандидатів членів наглядових рад державних та муніципальних підприємств бере участь номінаційний комітет у складі представників урядового міжгалузевого координаційного центру, акціонерів підприємства та за участю незалежних експертів й спостерігачів для сприяння прозорості процесу оцінювання. Незалежними експертами на практиці є представники торгово-промислових палат, неурядових учасників галузей промисловості, секторів освіти та науки, а також інституцій, які розвивають належне корпоративне управління. На практиці спостерігачами з дорадчими правами є представники приватного сектору, міністерств та неурядових організацій (Організація з економічного співробітництва та розвитку, 2019b).

За матеріалами узагальнення практики законодавчого регулювання питань призначення менеджменту державних підприємств у державах Тихого океану фахівці Азійського банку розвитку констатували, що більшість цих держав унормували цей процес відповідно до міжнародних стандартів, включивши до нього такі елементи: 1) оцінювання кандидатів за нормативно визначеними критеріями щодо навичок неполітичної організації (тобто службою управління державними підприємствами, незалежною комісією відбору або кваліфікованим рекрутинговим агентством); 2) обрання та висловлення рекомендації щодо призначення найбільш кваліфікованого та досвідченого кандидата; 3) високий рівень прозорості процесу та його результатів. У цьому документі особливо підкреслюється, що, хоча політики відіграють важливу роль у процесі висунення, результати покращуються, коли вони покладаються на неполітичну структуру для вибору найкращого кандидата (Азійський банк розвитку, 2022: 18).

За змістом ч. 1 ст. 29 Закону Республіки Корея про управління публічними корпораціями при кожній з них, так само як й при квазі-урядових інституціях має діяти комітет з надання рекомендацій щодо призначення виконавчих посадових осіб, який, у тому числі, веде перемовини з питань проекту угоди з кандидатами на посаду керівника підприємства. Комітет з надання рекомендацій щодо призначення виконавчих посадових осіб складається з позаштатних директорів та членів, призначених радою директорів (у кількості менше половини від загального складу). Виконавчі посадові особи державних підприємств та працівники публічної корпорації чи квазі-урядової інституції, а також публічні службовці не можуть стати членами комітету з надання рекомендацій щодо призначення виконавчих посадових осіб (Закону Республіки Корея про управління публічними корпораціями, 2007).

Спеціальні консультативно-дорадчі органи при уповноважених державних органах та органах місцевого самоврядування, керуючись затвердженою цими органами нормативно-правовою основою та політичною стратегією відбору кандидатів на керівні посади державних та муніципальних підприємств, супроводжують цей процес, оцінюючи та рекомендуючи до призначення кандидатів у Австралії, Сполученому Королівстві, Латвії, Кореї та інших державах. У склад цих консультативно-дорадчих органів можуть входити державні службовці органу спеціально уповноваженого органу управління державною чи муніципальною власністю та/або урядового координаційного органу, представники керівництва (у тому числі наглядових рад) та трудового колективу відповідного підприємства та незалежні галузеві експерти й представники громадськості. Також, широко поширеною є практика залучення кваліфікованих рекрутингових агентств до процесу добору керівних кадрів державних та муніципальних підприємств та поступового наповнення бази кандидатів на ці посади, зокрема, у багатьох американських штатах та Австралії (у тому числі, формальна перевірка відповідності кандидатів кваліфікаційним вимогам, складає довгий список кандидатів та бере участь у подальших етапах).

Принагідно зауважимо, що, досліджуючи відповідний досвід зарубіжних держав, ОЕСР констатував його усталену рекомендацію щодо того, що у більшості випадків недержавні акціонери мають брати участь у діяльності комітетів з питань призначення керівництва підприємств публічного сектору економіки та прийнятті відповідних рішень, тоді як ці самі консультативно-дорадчі органи мають проводити попередні консультації з недержавними акціонерами щодо всіх призначень правління. Наводячи приклади дотримання цієї рекомендації, фахівці організації звертають увагу на те, що у Бельгії закон передбачає, що всі директори призначаються акціонерами на зборах акціонерів, і держава має право пропонувати кандидатів до номінаційного комітету пропорційно своїй частці акцій. У Норвегії та Фінляндії кандидатури до рад директорів державних підприємств, зареєстрованих на біржі, вносяться через номінаційні комітети, які обираються загальними зборами, що складаються з представників держави, а також недержавних акціонерів. У Латвії номінаційні комітети створюються для ухвалення детальних критеріїв та процедури оцінювання, проведення оцінки кандидатів і висунення кандидатів для їх остаточного обрання та призначення. Крім того, окремі вимоги до потенційних учасників номінаційних комітетів визначаються постановою уряду. У Китаї, Малайзії та Швеції ради директорів можуть звертатися до агентств з підбору персоналу (або хедхантерів) та/або створювати «пул директорів» на основі суворих кваліфікаційних критеріїв (Організація з економічного співробітництва та розвитку, 2021b: 60).

Також, привертає увагу те, що суб'єкт управління публічними підприємствами за міжнародними стандартами має враховувати рекомендації ОЕСР щодо гендерної рівності в освіті, працевлаштуванні

та підприємстві. Згідно з ними, органи влади повинні вжити заходів, зокрема запровадити механізми для покращення гендерного балансу на керівних посадах у державному секторі, такі як вимоги до розкриття інформації, встановлення цілей або квоти для жінок на вищих керівних посадах (Організація з економічного співробітництва та розвитку, 2013).

Носієм позитивного досвіду забезпечення широкого представництва суспільства у керівному складі підприємств публічного сектору економіки є, зокрема, канадська провінція Квебек, у якій:

- кількість жінок у раді директорів повинна відповідати пропорції не менше 40% від загальної кількості осіб, які засідають у раді;
- рада директорів має включати принаймні одного члена віком до 35 років на момент призначення;
- рада директорів має включати принаймні одного члена, який, на думку уряду, представляє різноманіття суспільства Квебеку (Законодавчий акт провінції Квебек про управління державними підприємствами, 2007).

Таким чином, для забезпечення різноманітності представництва у органах управління підприємств держави та муніципальні утворення запроваджують законодавчі положення про: 1) гендерний баланс (Канада, Південна Корея); 2) участь представників трудового колективу (Австралія, Тайвань); 3) віковий та культурний баланс (канадська провінція Квебек); 4) залучення незалежних керівників у колегіальний виконавчий орган та наглядову раду (Канада).

Продовжуючи дослідження міжнародних стандартів та зарубіжного досвіду регламентації процесу заміщення посад керівників державних та муніципальних підприємств, установ та організацій, зазначимо, що його прозорість у зарубіжних державах забезпечується, головним чином, оприлюдненням вакансій, інформації про кандидатури на відповідні посади та хід розгляду питання про визначення найкращого кандидата, а також відомостей про склад консультативно-дорадчих структур та посадових осіб, уповноважених на прийняття рішення про призначення.

Зокрема, у австралійському штаті Новий Південний Уельс встановлено необхідність викладення на веб-сайтах державних підприємств інформації про вакантні посади у їх керівних органах, анкетних відомостей про кандидатів на ці посади, а також відомостей й документів про рівень компетентності кандидатів (Казначейство штату Новий Південний Уельс, 2022: 7). Аналогічний підхід передбачений законодавством Сполученого Королівства, за приписами якого міністерства мають оприлюднювати контактні дані команди з публічних призначень, а також посади, за заміщення яких відповідальні їхні міністри. Усі публічні призначення мають оголошуватися завчасно для можливості широкого загальної участі у доборі або організувати громадський контроль його перебігу. Для всіх конкурсів має забезпечуватись повна прозорість інформації про призначеного кандидата, консультативну раду з оцінювання та процес відбору. Відповідальні урядові структури також мають публікувати дані «в реальному часі» про перебіг окремих процесів (Урядова служба Сполученого Королівства, 2023).

Висновки. Підбиваючи підсумки дослідження міжнародних стандартів та зарубіжного досвіду правового регулювання питань заміщення посад керівників державних та муніципальних підприємств, установ та організацій, насамперед, зазначимо, що у офіційних публікаціях ОЕСР йдеться про те, що основними міжнародними стандартами управління підприємствами державного та комунального сектору економіки у частині критеріїв та процедур призначення посадових осіб їх органів управління є: 1) запровадження державою добре структурованого, прозорого процесу висування кандидатур керівного складу виконавчих органів підприємств на засадах їх заслуг; 2) оцінка кандидатур за широким спектром показників, за допомогою яких визначається рівня компетентності і обсягу професійного досвіду претендентів на посади та які мають узгоджуватись із концепцією стратегічного розвитку підприємства та враховувати рекомендації керівництва відповідних підприємств, що ґрунтуються на внутрішніх узагальненнях досвіду їх діяльності; 3) створення консультативно-дорадчих органів при державних та муніципальних органах управління підприємствами з повноваженнями щодо організації та забезпечення незалежного та неупередженого відбору кандидатур й рекомендації їх до призначення, а також створення громадських рад для нагляду за процесом добору; 4) забезпечення прозорості процесу заміщення посад керівників державних та муніципальних підприємств, установ та організацій, зокрема, оприлюдненням вакансій, інформації про кандидатури на відповідні посади та хід розгляду питання про визначення переможця, а також відомостей про склад консультативно-дорадчих структур та посадових осіб, уповноважених на прийняття рішення про призначення; 5) сприяння різноманітності представництва у органах управління підприємств, що включає покращення гендерного балансу, а також включення у склад органів управління підприємств незалежних посадових осіб з достатнім рівнем їх впливу на діяльність підприємства.

Зарубіжний досвід правового регулювання питань заміщення посад керівників державних та муніципальних підприємств, установ та організацій свідчить про прихильність багатьох держав до вищевикладених засад упорядкування цього процесу. Разом з тим, форми реалізації кадрових повноважень органів управління державними та муніципальними підприємствами варіюються від конкурсних процедур добору посадових осіб органів державних та муніципальних підприємств до їх дискреційного призначення уповноваженими державними та муніципальними органами.

Спеціальні консультативно-дорадчі органи при уповноважених державних органах та органах місцевого самоврядування, керуючись затвердженою цими органами нормативно-правовою основою та політичною стратегією відбору кандидатів на керівні посади державних та муніципальних підприємств, супроводжують

цей процес, оцінюючи та рекомендуючи до призначення кандидатів у Австралії, Сполученому Королівстві, Латвії, Кореї та інших державах. У склад цих консультативно-дорадчих органів можуть входити державні службовці органу спеціально уповноваженого органу управління державною чи муніципальною власністю та/або урядового координаційного органу, представники керівництва (у тому числі наглядових рад) та трудового колективу відповідного підприємства та незалежні галузеві експерти й представники громадськості.

Список використаних джерел:

1. Організація з економічного співробітництва та розвитку. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності від 2015 року. 2019. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/9789264312906-uk.
2. Організація з економічного співробітництва та розвитку. Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств: Україна. 2021. URL: <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm>.
3. Municipal Research and Services Center. Hiring Procedures in Washington State. 2023. URL: <https://mrsc.org/explore-topics/personnel/beginning-employment/hiring-procedures>.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. Professionalising Boards of Directors of State-Owned Enterprises: Stocktaking of National Practices. 2018. URL: <https://www.oecd.org/corporate/Professionalising-boards-of-directors-of-SOEs.pdf>.
5. Administrative Law of Taiwan on State-Owned Enterprise of 1 January 1949. Laws and regulations database of the Republic of China (Taiwan). URL: <https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=J0120001>.
6. State of New South Wales Treasury. Policy and Guidelines: Board Appointments for State Owned Corporations and Other Commercial Government Businesses (TPG23-06). 2022. URL: https://www.treasury.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-04/tpg23-06_board-appointments-for-state-owned-corporations-and-other-commercial-government-businesses_01.pdf.
7. United Kingdom Cabinet Office. Governance Code on Public Appointments. Policy paper. 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81626f40f0b62305b8ea95/governance_code_on_public_appointments_16_12_2016.pdf.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Bulgaria. OECD Publishing, Paris, 2019. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/Corporate-Governance-of-SOEs-in-Bulgaria.pdf>.
9. Asian Development Bank. State-owned enterprises: board nomination practices in the Pacific. 2022. URL: <https://pacificpsdi.org/assets/Uploads/PSDI-SOE-Brief-Web.pdf>.
10. Act of the Republic of Korea on the management of public institutions of 19 January 2007 No. 8258. Korea legislation research institution. URL: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=41210&lang=ENG.
11. Organisation for Economic Co-operation and Development. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices 2021. 2021. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-a-compendiumof-national-practices.htm>.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Recommendation on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship. 2013. URL: [https://www.oecd.org/gender/C-MIN\(2013\)5-ENG.pdf](https://www.oecd.org/gender/C-MIN(2013)5-ENG.pdf).
13. Act of Province of Quebec respecting the governance of state-owned enterprises of 1 January 2007 (G-1.02). Legis Québec. URL: <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/en/document/cs/g-1.02>.

References:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019a). OECD Guidelines for Corporate Governance at State-Owned Enterprises of 2015. [Kerivni pryntsyropy OESR shchodo korporatyvnoho vriaduvannya na pidpryemstvakh derzhavnoi formy vlasnosti vid 2015 roku]. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/9789264312906-uk [In Ukrainian].
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD survey of corporate governance of state-owned enterprises: Ukraine. (2021a). [Ohliad OESR korporatyvnoho upravlinnia derzhavnykh pidpryemstv: Ukraina]. Retrived from <http://www.oecd.org/corporate/soe-review-ukraine.htm> [In Ukrainian].
3. Municipal Research and Services Center. Hiring Procedures in Washington State. (2023). Retrived from <https://mrsc.org/explore-topics/personnel/beginning-employment/hiring-procedures>.
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). Professionalising Boards of Directors of State-Owned Enterprises: Stocktaking of National Practices. Retrived from <https://www.oecd.org/corporate/Professionalising-boards-of-directors-of-SOEs.pdf>.
5. Administrative Law of Taiwan on State-Owned Enterprise of 1 January 1949. *Laws and regulations database of the Republic of China (Taiwan)*. Retrived from <https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=J0120001>.
6. State of New South Wales Treasury. (2022). Policy and Guidelines: Board Appointments for State Owned Corporations and Other Commercial Government Businesses (TPG23-06). Retrived from https://www.treasury.nsw.gov.au/sites/default/files/2023-04/tpg23-06_board-appointments-for-state-owned-corporations-and-other-commercial-government-businesses_01.pdf.
7. United Kingdom Cabinet Office. (2023). Governance Code on Public Appointments. Policy paper. Retrived from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a81626f40f0b62305b8ea95/governance_code_on_public_appointments_16_12_2016.pdf.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019b). OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Bulgaria. OECD Publishing, Paris. Retrived from <https://www.oecd.org/corporate/ca/Corporate-Governance-of-SOEs-in-Bulgaria.pdf>.

9. Asian Development Bank. (2022). State-owned enterprises: board nomination practices in the Pacific. Retrived from <https://pacificpsdi.org/assets/Uploads/PSDI-SOE-Brief-Web.pdf>.
10. Act of the Republic of Korea on the management of public institutions of 19 January 2007 No. 8258. *Korea legislation research institution*. Retrived from https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=41210&lang=ENG.
11. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021b). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices 2021. Retrived from <https://www.oecd.org/corporate/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-a-compendiumof-national-practices.htm>.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). OECD Recommendation on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship. Retrived from [https://www.oecd.org/gender/C-MIN\(2013\)5-ENG.pdf](https://www.oecd.org/gender/C-MIN(2013)5-ENG.pdf).
13. Act of Province of Quebec respecting the governance of state-owned enterprises of 1 January 2007 (G-1.02). *Legis Québec*. Retrived from <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/en/document/cs/g-1.02>.