

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ
УНІВЕРСИТЕТ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ
УНІВЕРСИТЕТ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОВАЛЬОВА ОКСАНА ПАВЛІВНА

УДК 65.012.34:517.977.5

ДИСЕРТАЦІЯ

**КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВ**

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших
авторів мають покликання на відповідне джерело

_____ О.П. Ковальова

Науковий керівник –
Криворучко Оксана Миколаївна,
доктор економічних наук,
професор

АНОТАЦІЯ

Ковальова О.П. Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, (галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України; Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України, Харків, 2024.

Дослідження присвячено поглибленню теоретичних основ та розробленню науково-методичних підходів і рекомендацій щодо формування та удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств. Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методи, методичні підходи щодо формування та реалізації кадрового забезпечення корпоративного управління підприємства, зокрема наглядових рад, як гаранта задоволення інтересів стейкхолдерів.

У роботі на підставі інтегрування різних позицій та застосування принципів процесного підходу, встановлено, що кадрове забезпечення корпоративного управління є мультіскладним комплексом дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію і удосконалення необхідного кількісного та якісного складу наглядових рад та корпоративного менеджменту з метою досягнення цільових орієнтирів підприємства в довгостроковій перспективі, задоволення інтересів стейкхолдерів, розвитку інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу.

Запропоноване поняття відрізняється від існуючих використанням широкого погляду і включення не тільки процесів найма необхідного персоналу, але й інших процесів: розвитку, мотивації, управління

компетенціями тощо. Зміст кадрового забезпечення корпоративного управління розкрито завдяки застосуванню процесного підходу, а саме методології структурного моделювання IDEF0, що передбачає побудування контекстної та декомпозиційних діаграм. Обґрунтовано склад робіт та деталізовано процеси кадрового забезпечення наглядових рад.

В роботі пропонується авторський підхід до формування кадрового забезпечення в корпоративному управлінні, що базується на виокремленому контурі управління компетентностями, обґрунтуванні відповідних рівнів управління, порядку та змісту реалізованих робіт, та встановленій ієрархії "ключові компетенції організації – компетентності членів наглядової ради – компетентності корпоративного менеджменту". Обґрунтовано відповідні рівні реалізації управління компетентностями (підприємство, наглядова рада, корпоративний менеджмент), порядок та зміст реалізованих робіт.

Впровадження запропонованого підходу дозволить забезпечити ефективний кадровий склад, що буде сприяти досягненню балансу інтересів зацікавлених стейкхолдерів, ефективному управлінню підприємством та його успішному розвитку через баланс функцій володіння, використання, розпорядження та управління.

Організаційна підтримка запропонованого підходу здійснюється шляхом реалізації контролю, аналізу та удосконалення, які включають напрямки, що безпосередньо впливають на кадровий ресурс (характеризує сукупність його властивостей); реалізацію функцій управління (характеризує ефективність використання ресурсів у діяльності менеджера); рівень досягнення цілей корпоративного управління.

У дисертації виконано аналіз особливостей функціонування та розвитку корпоративного сектору в Україні. Проаналізовано основні показники ринку праці в Україні, виявлено основні тенденції, переваги та недоліки. Визначено характеристики ринку оплати праці в Харківській області, доведена необхідність удосконалення кадрового забезпечення підприємства корпоративного сектору та здійснення управління ним.

Оцінювання компетентностей персоналу в сфері корпоративного управління передбачає застосування процесного підходу, що розглядає цю діяльність відповідно до можливостей забезпечити необхідний вхід (кадровий ресурс, а саме особисті та професійні компетентності співробітників, які набуваються протягом життя, навчання, набуття досвіду в професійній діяльності за межами компанії), певну активність (дію) і вихід. При реалізації процесу кадрового забезпечення в даній організації (підприємстві) формуються управлінські та інформаційно-комунікаційні компетентності. Управлінський процес передбачає розвиток і проявлення саме ключових корпоративних компетентностей. Результатом такого процесу є корпоративна культура (сукупність цінностей, норм і поведінки, які поділяють співробітники компанії; яка визначає, як компанія працює, і впливає на те, як співробітники взаємодіють один з одним, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами) та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Модель компетентностей «10 M2P» сформовано на підставі виокремлення найбільш значущих управлінських, професійних і особистісних компетентностей, які одержані завдяки узагальненню існуючих моделей і досвіду їх оцінювання в практичній діяльності.

Застосування статистичного факторного аналізу дозволило виділити найбільш важливі компетентності: вміння переконувати інших; здатність розробляти і впроваджувати інновації; підприємливість; фінансова добросовісність; організаторські здібності; ініціативність; знання основ корпоративного управління; творчий підхід до пошуку способів виконання поставлених завдань; уміння організувати систему корпоративного управління; лідерство; надійність; досвід у веденні корпоративного бізнесу, включаючи виконання обов'язків членів ради. На підставі статистичних оцінок одержаних результатів встановлено, що формування компетентностей корпоративного менеджменту на 80% дозволить досягнути спроектованих результатів корпоративного управління підприємством.

Запропоновано метод кваліметричного оцінювання прояву компетентностей в сфері корпоративного управління, що включає наступні групи: професіоналізм в цій сфері, спроможність управлінської діяльності та особистісні компетентності й ступінь довіри.

Дослідження причин дисфункціональності наглядової ради показало, що найбільший вплив має людський фактор, який впливає на якість роботи членів наглядової ради. Для мінімізації негативного впливу людського фактора важливо формувати висококваліфікований колектив відповідальних членів наглядових рад.

Наглядова рада повинна мати належний склад та структуру, а її члени повинні бути незалежними від виконавчого органу та мати необхідні знання та досвід, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.

Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до формування наглядових рад та системи корпоративного менеджменту, який відрізняється повним врахуванням вимог щодо відповідності членів наглядових рад переліку визначених компетенцій; порівняльним оцінюванням компетентностей як частини процесу підбору та встановлення рівня ділової активності членів наглядової ради, яка базується на визначенні трьох "Р": базового ресурсу; результатів діяльності; репутації суб'єкта.

Розроблено алгоритм та методичне забезпечення підбору ефективної наглядової ради, виходячи з поєднання двох умов: забезпечення необхідних компетенцій підприємства і відповідність кандидатів встановленим вимогам щодо моделі компетентностей.

Діловою активністю є комплексна характеристика члена наглядової ради, що відображає його зусилля, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвитку та ефективності здійснення корпоративного управління. Розроблено критерії оцінювання ділової активності наглядової ради та її членів.

При розробці конкретних заходів щодо удосконалення процесу формування наглядових рад та підвищення якості корпоративного

менеджменту застосовано матричний метод у поєднанні з розрахунковими матрицями оптимізації управлінських рішень щодо надання доступу до інформації про діяльність компанії; проведення навчання та розвитку для членів наглядової ради; створення стимулів для активної участі членів наглядової ради). Впровадження запропонованих положень дозволить підприємствам та компаніям сформувати ефективні наглядові ради, які будуть сприяти забезпеченню якості корпоративного управління.

В роботі набуло подальшого розвитку науково-методичне забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління, що, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні типу корпоративного управління, оцінці економічних можливостей щодо задоволення інтересів та потреб стейкхолдерів з погляду та впровадження підходу з позицій збалансованості мотиваційних методів і інструментів відносно поставлених цілей. Запропоноване науково-методичне забезпечення дозволить ефективно реалізувати програму дій з узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів, визначити шляхи оптимізації ризиків втрати або підвищення можливості залучення нових топ-менеджерів.

З метою вдосконалення кадрового забезпечення в корпоративному управлінні та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо прийому персоналу, просування, подальшого розвитку, мотивації розроблено відповідне методичне забезпечення, що базується на методології вирішення проблем та використанні системи цільових критеріїв, а саме рівня збалансованості корпоративних цілей, затрат на реалізацію відповідних інструментів та прогнозованого рівня ефективності. Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє сформувати ефективне кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств, розробити ефективні управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат на персонал, підвищення ефективності діяльності підприємства, задоволення інтересів усіх стейкхолдерів, сприяти досягненню балансу їх інтересів.

Ключові слова: кадрове забезпечення, кадровий потенціал,

компетентності, конфлікт інтересів, корпоративні відносини, корпоративне управління, корпоративний менеджмент, наглядова рада, персонал, трудовий колектив, мотиваційний механізм, мотиваційні методи, соціальна відповідальність, стейкхолдери, результат.

SUMMARY

Kovalova O.P. Staffing Support for Corporate Governance of Enterprises. – Qualifying scientific research, manuscript copyright.

Thesis for a Philosopher Doctor Degree in Management, specialization 073, (subject area 07 – Management and Administration). – Kharkiv National Automobile and Highway University of the Ministry of Education and Science of Ukraine; Kharkiv, 2024.

The research addresses deepening of theoretical foundations and development of scientific and methodological approaches and recommendations for establishment and improvement of staffing support for corporate governance of enterprises.

The object of research is the process of staffing support for corporate governance of enterprises. The subject of research are theoretical provisions, methods, methodological approaches to establishment and implementation of corporate governance of enterprises, in particular, supervisory boards, as guarantors of stakeholders' interests satisfaction.

Based on integration of various positions and application of process approach principles, the research finds that staffing support for corporate governance is a multi-complex set of actions (processes) aimed at development, implementation and improvement of the required quantitative and qualitative composition of supervisory boards and corporate management for the purpose of achievement of long-term goals and objectives of enterprises, satisfaction of shareholders' interests, and development of intellectual, professional and personal capacity.

The proposed definition differs from the existing ones by using broad vision and covering not only the processes of hiring of the required staff but also other processes, such as development, motivation, competence management, etc. The

essence of the staffing support for corporate governance is presented through application of the process approach, specifically, the methodology of structural modelling IDEF0 that provides for building of context and decomposition diagrams. The composition of works is justified, and the processes of supervisory boards staffing is elaborated.

The research paper suggests original approach to development of staffing support for corporate governance based on carved-out contour of competence management, justification of the respective management levels, sequence and essence of the implemented works, and the established hierarchy “key competences of the organization – competences of supervisory board members – competences of corporate management”. The respective levels of competence management implementation (enterprise, supervisory board, and corporate management), as well as the procedure and contents of the performed works are justified.

Implementation of the proposed approach will allow to ensure effective staffing that will contribute to achievement of balance of all stakeholders, efficient enterprise management, and its successful development through the balance of ownership, usage, disposal, and management functions.

Organizational support of the proposed approach is achieved through exercising control, analysis and improvements that include the areas that directly impact human resources (characterizes the totality of its features); performance of management functions (characterizes effectiveness of resource utilization in the activity of a manager); and the level of corporate governance goals achievement.

In our thesis, we made analysis of special aspects of functioning and development of the corporate sector in Ukraine. We analyzed key indicators of the Ukrainian labour market, identified major trends, strengths and weaknesses. Features of the wage market in Kharkiv oblast are defined, the need for improvement of staffing support for the corporate sector enterprise and its management is proven.

Appraisal of staff competences in the area of corporate governance provides for application of the process approach that considers this activity according to its ability to ensure the respective entrance (human resource, specifically, personal and

professional competences of employees gained during their lifetime, training, gaining experience in their professional activity beyond the company), certain activity (action), and exit. When the process of staffing support is implemented in the organization (enterprise), management, information and communication competences are developed. The management process provides for development and manifestation of key corporate competences. The result of such process is a corporate culture (a set of values, standards and behavior shared by employees of the company that defines how the company operates and influences the way its employees interact among themselves, with customers and other stakeholders), as well as the achievement of the defined strategic objectives.

Competence model “10 M2P” was formed on the basis of segregation of major management, professional and personal competences obtained through generalization of the existing models and practical experience of their assessment.

Application of statistical factor analysis allowed us to identify the most important competences: ability to convince others; ability to develop and implement innovations; entrepreneur spirit; financial integrity; organizational skills; proactiveness; knowledge of corporate governance basics; creative approach to finding the ways to perform their tasks and duties; ability to organize corporate governance framework; leadership; reliability; experience in running corporate business, including performance of supervisory board member duties. According to the statistical measurement of the obtained result, we found that formation of corporate management competences would allow the enterprise to achieve its projected corporate governance results by 80%.

We proposed the method of qualimetric assessment of competence manifestation in the area of corporate governance that includes the following groups: professionalism in the area, managerial activity capability, personal competences, and level of trust.

Investigation of the reasons for dysfunctions of the supervisory board found that the human factor that affects the quality of the supervisory board members' work had the biggest impact. To mitigate adverse impact of the human factor, it is

important to build a highly qualified team of responsible supervisory board members.

The supervisory board should have a proper composition and structure, while its members should be independent from the executive authority and possess all necessary knowledge and experience to perform their duties effectively.

Theoretical and methodological approach to formation of supervisory boards and corporate management system is justified; it stands out by fully taking into account the requirements to compliance of the SB members with the list of the defined competences, comparative evaluation of competences as part of the selection process and establishing the level of business activity of supervisory board members based on three-R definition: basic resource, results of activity, and reputation of the entity.

We developed an algorithm and methodological support for selection of the efficient supervisory board based on combination of two conditions: securing required competences of the enterprise and compliance of the incumbents with the established requirements of the competence model.

Business activity is a comprehensive characteristic of a supervisory board member that reflects their efforts aimed at ensuring of dynamic development, achievement of goals and objectives, development and efficiency of corporate governance. The criteria of business activity assessment were defined.

For development of specific measures for improvement of supervisory board staffing process and improvement of corporate management quality, we applied a matrix method combined with calculation matrices of management decisions optimization concerning granting access to information on operations of the company; delivery of trainings and development programs for supervisory board members; and creating incentives for active involvement of supervisory board members. Implementation of the proposed provisions will enable enterprises and companies to form efficient supervisory boards that will contribute to their high-quality corporate governance.

The thesis further elaborates on scientific and methodological support of motivational mechanism formation within the corporate governance system that,

unlike the existing ones, is based on justification of corporate governance type, assessment of economic capability to satisfy interests and needs of stakeholders, and fulfillment of the approach from the position of balanced incentive methods and tools with respect to the identified goals and objectives. The proposed scientific and methodological support will contribute to effective implementation of the action plan for alignment of the interests of business owners and managers, define the ways of loss risk mitigation, or increase the opportunities to onboard new senior managers.

For the purpose of improvement of staffing support for corporate governance and feasible management decision-making on hiring, promotion, further development and motivation of the workforce, we developed the respective methodological support based on problem resolution methodology and usage of the target criteria system, specifically, the level of corporate goals balance, cost of the respective tool implementation, and projected performance level. Practical implementation of the proposed recommendations allows to provide efficient staffing support for corporate governance of enterprises, develop effective management solutions aimed at reduction of staff costs, improve the performance of enterprises, satisfy interests of all stakeholders, and reach the balance of their interests.

Key words: staffing support, succession plan, competences, conflict of interests, corporate relations, corporate governance, corporate management, supervisory board, workforce, incentive mechanism, motivational methods, social responsibility, stakeholders, result.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Ковальова О. П. Генезис та реалії корпоративного управління в Україні. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2018. Вип. 32. С. 64-74. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/152468>
2. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності наглядових рад підприємств. *Економіка транспортного*

комплексу: зб. наук. пр. Харків, 2019. Вип. 34. С. 86-98. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/188688>

3. Ковальова О. П. Використання тесту Хогана для вдосконалення процесу кадрового забезпечення суб'єктів корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2020. Вип. 36. С. 155-167. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/221067>

4. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків: ХНАДУ, 2022. Вип. 39. С. 45-54. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/261341>. *Особистий внесок: у розробленні методичного підходу до оцінювання компетентностей корпоративного менеджменту.*

5. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків: ХНАДУ, 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268076>. *Особистий внесок: в обґрунтуванні науково-методичного забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту.*

6. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. №81-82. С.281-289. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/81-82-1.pdf> *Особистий внесок: у формуванні теоретичних положень кадрового забезпечення корпоративного менеджменту.*

7. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування наглядних рад як основи забезпечення якості корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків: ХНАДУ, 2023. Вип. 41. С.19-36. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292765>. *Особистий внесок: в розробленні процесу формування наглядних рад.*

Статті у виданнях іноземних держав

8. Kryvoruchko O. N., Kovalova O. P. Corporate governance in Ukrainian state-owned enterprises: progress of implementation and main obstacles. Construction economics and management scientific and practical journal. *Tikintinin iqtisadiyyati və menecment elmi-praktiki jurnal*. 2021, № 3 (16), pp. 18-28. URL: <https://azmiu.edu.az/upload/ckeditor/179756656.pdf>. *Особистий внесок: у встановленні особливостей впровадження корпоративного управління на українських державних підприємствах.*

Публікації апробаційного характеру

9. Ковальова О. П. Історичне підґрунтя зародження та визначення поняття “корпоративне управління”. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (28 листопада 2018 року). Харків, ХНАДУ, 2018. С. 234 -238.

10. Ковальова О. П. Визначення компетенцій суб’єктів корпоративного управління. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21 лист. 2019 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. С. 480-484 URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/>

11. Ковальова О. П. Значення наглядових рад при прийнятті стратегічних рішень у різних системах корпоративного управління. Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18-19 грудня 2019 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2019. С. 274-278.

12. Ковальова О. П. Нетрадиційні методи відбору у процесі кадрового забезпечення на посаду членів наглядової ради. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів VI Всеукр.

наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (05 лист. 2020 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2020. С. 177-179. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/>

13. Ковальова О. П. Концепція “зеленого офісу” як основа корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. Pp. 544-548. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-6-8-oktyabrya-2021-god>

14. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Особливості формування компетенцій членів наглядової ради. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXI міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2022, 17-20 травня 2023 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 1405 с. С.736. URL: http://science.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Zbirnik-tez-MicroCAD-2023-new_compressed-1.pdf

15. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Основні аспекти кадрового забезпечення корпоративного управління. Матеріали XIX науково-практичної міжнародної конференції УДУЗТ «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика», 2023. С. 236-237. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>

16. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Особливості функціонування та розвитку корпоративного сектору в Україні. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24 листопада 2023 року). Харків: ХНАДУ. 2023. С.240 - 242. URL: <http://surl.li/ozwkn>

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	24
1.1 Сутність і зміст кадрового забезпечення підприємств	24
1.2 Обґрунтування змісту корпоративного управління й визначення ролі наглядових рад як суб'єкта задоволення інтересів стейкхолдерів	41
1.3 Процес кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств	63
Висновки за розділом 1	88
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ЧИННИКІВ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ	91
2.1 Аналіз особливостей функціонування та розвитку корпоративного сектору в Україні	91
2.2 Аналіз кадрового забезпечення корпоративних підприємств в Україні й Харківській області	102
2.3 Методичний підхід до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління	121
Висновки за розділом 2	152
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	155
3.1. Формування наглядових рад як основи кадрового забезпечення корпоративного управління	155
3.2. Розроблення мотиваційного механізму в системі корпоративного управління	182
3.3. Обґрунтування та вибір управлінських рішень з удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління	195
Висновки за розділом 3	207
ВИСНОВКИ	209
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	212
ДОДАТКИ	237

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективність діяльності будь-якого підприємства, його менеджменту залежить від кадрового ресурсу, успішної кадрової політики та організації її проведення. Якісне кадрове забезпечення є важливою складовою інтелектуального й професійного потенціалу сучасного суспільства. Проблема корпоративного управління, розвитку корпоративних відносин, забезпечення ефективності й реалізації корпоративної культури, усвідомлення важливості задоволення потреб різних стейкхолдерів пов'язана з людським фактором, формуванням мотивації й ефективного стимулювання всіх учасників для забезпечення досягнення своїх цілей. Якість корпоративного управління також залежить від кадрового ресурсу, діяльності менеджерів і топменеджерів, їхньої спроможності формувати ефективні управлінські рішення. Актуальності щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління набуває склад наглядової ради, а саме рівень компетентності її членів. Дієве й ефективне формування наглядової ради дасть змогу запобігти її дисфункціональності й захистити підприємство від потенційних некомпетентних рішень, які можуть негативно вплинути на фінансовий результат й інвестиційно-привабливий імідж. Отже, удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління, врахування кадрових аспектів під час формування наглядових рад підприємств є стратегічно важливим завданням. Тому обґрунтування складових кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств, його ефективне формування й реалізація набувають теоретичної та практичної актуальності й значущості.

Загальним питанням формування та реалізації кадрового забезпечення підприємств приділено достатньо уваги в сучасних дослідженнях таких вчених, як В. М. Гриньова, Г. П. Горішна, О. А. Грішнова, Р. З. Дарміць, К. В. Дубич, В. О. Зозуля, О. Н. Ілюшина, Т. Є. Кагановська, М. В. Корінь, К. Б. Левченко, В. В. Смачило, О. М. Ястремська та інших. Безпосередньо проблему кадрового забезпечення корпоративного управління досліджували: Н. І. Жук, Д. О. Баюра,

О. Хілуха та ін.

Щодо корпоративного управління і, зокрема, роботи наглядових рад, то нині особлива увага приділяється міжнародним фінансовим інституціям (Організації економічного співробітництва та розвитку, Світовому банку, Міжнародному валютному фонду і Європейському банку реконструкції та розвитку), які є родоначальниками й ініціаторами дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління та впровадження передового міжнародного досвіду.

Теоретичним засадам корпоративного управління, функціонуванню наглядових рад присвячено роботи А. Кедбері, Б. Трікера, Л. Дональдсона, Дж. Девіса, М. Портера, С. Тернбулла, М. Гулда, К. Далтона, Дж. Лорша, Д. Рассела, Н. А. Бочарової, М. Фрідмана, Р. Г. Тихончука, Я.С. Головіної, О. Р. Кібенко, А. Є. Черпака, С. А. Румянцева, О. Цурік, В. І. Лаптева, І. В. Федотової та ін.

Водночас питанням кадрового забезпечення роботи наглядових рад і корпоративного управління не приділено достатньої уваги. Дискусійним є поняттєвий апарат кадрового забезпечення корпоративного управління; недосконаліми – підходи до формування й оцінювання компетентностей персоналу в корпоративному управлінні; потребують розвитку процеси формування наглядових рад та обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації, спрямованої на забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів, тощо. Актуальність визначених питань, їхня теоретична й практична значущість, недостатнє вивчення зумовили вибір теми дослідження, його мету й завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Основні положення й рекомендації, викладені в дисертаційному дослідженні, є складовими науково-дослідних робіт і науково-дослідних тем Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, зокрема «Проблеми управління підприємствами на автомобільному транспорті» (номер державної реєстрації 0119U103270), де автор виділяє ознаки дисфункціональності

наглядових рад і визначає значення кадрового забезпечення членів наглядових рад для запобігання неефективності діяльності.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ і розроблення науково-методичних підходів і рекомендацій з формування й удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств.

Для досягнення цієї мети треба розв'язати такі завдання:

- здійснити теоретичний аналіз поняттєвого апарату щодо кадрового забезпечення корпоративного управління;
- проаналізувати передумови й чинники кадрового забезпечення в корпоративному управлінні підприємств;
- обґрунтувати теоретико-методичні підходи оцінювання компетентностей персоналу в системі корпоративного управління;
- запропонувати підхід до формування наглядових рад як основи кадрового забезпечення корпоративного управління;
- розробити мотиваційний механізм узгодження корпоративних інтересів і забезпечення ефективності корпоративного управління;
- запропонувати науково-методичні рекомендації щодо формування рішень з удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методи, методичні підходи до формування й реалізації кадрового забезпечення корпоративного управління підприємства, зокрема наглядових рад як гаранта задоволення інтересів стейкхолдерів.

Методи дослідження. Для досягнення мети й розв'язання визначених завдань використано систему загальнонаукових методів і способів: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для обґрунтування передумов і чинників кадрового забезпечення, аналізування тенденцій розвитку корпоративного сектору й ринку праці; *системний і процесний підходи* – для

формування теоретичних основ кадрового забезпечення корпоративного управління; *методологія структурного моделювання* – для обґрунтування й розкриття змісту процесу кадрового забезпечення корпоративного управління; *статистичний аналіз* – для аналізу особливостей функціонування й розвитку корпоративного сектору в Україні та ринку праці на макро- та мезоекономічному рівнях; *метод факторного аналізу* – для встановлення важливих видів компетентностей персоналу корпоративного управління; *кваліметричний метод* – для формування методичного забезпечення оцінювання компетентностей у сфері корпоративного управління; *матричний метод* – під час формування наглядових рад й оцінювання ефективності їхньої діяльності; *метод PROMETHEE* – для обґрунтування й вибору ефективних управлінських рішень з удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління.

Для моделювання й проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: MS Excel 2016, Statistica 12.5.

Інформаційною базою стали офіційні матеріали Державної служби статистики України й Головного управління статистики в Харківській області, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів і Верховної Ради України, звітно-статистичні дані автотранспортних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних основ і розробленні науково-методичних підходів і рекомендацій щодо формування й удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств, а саме:

удосконалено:

поняття кадрового забезпечення корпоративного управління, що характеризується його розглядом як мультіскладного комплексу дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію й удосконалення кількісного та якісного складу наглядових рад і корпоративного менеджменту, реалізація якого здійснюється внаслідок збалансованої кадрової політики підприємства. Вона ж спрямована на досягнення цільових орієнтирів підприємства у

довгостроковій перспективі з урахуванням дії соціально-економічних, політичних, демографічних та інших факторів зовнішнього й внутрішнього середовища;

процесний підхід до формування, реалізації й удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств, що, на відміну від чинних, базується на ідеї застосування ієрархічної системи суб'єктно-об'єктного розгляду системи корпоративного управління й управління компетентностями за парадигмою «ключові компетенції організації – компетентності членів наглядової ради – компетентності корпоративного менеджменту», впровадження якого дасть змогу забезпечити баланс інтересів зацікавлених стейкхолдерів, ефективне управління підприємством та його успішний розвиток;

методичний підхід до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління, відмінністю якого є обґрунтування складових компетентностей за принципом «10M2P» (управлінських, професійних і особистісних), виділення найбільш важливих методом факторного аналізу та оцінювання за принципами кваліметрії, що дозволило сформувати ієрархічну модель факторів-компетентностей з відображенням їхнього внеску в загальні корпоративні компетенції. Це забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо наймання персоналу, просування, його подальшого розвитку, мотивації;

набуло подальшого розвитку:

теоретико-методичний підхід до формування системи підбору членів наглядових рад і системи корпоративного менеджменту, який характеризується поетапним оцінюванням професійної компетентності кандидатів у члени ради; порівняльним оцінюванням як частиною процесу підбирання та встановлення рівня ділової активності членів наглядової ради, яка базується на визначенні трьох «Р»: базового ресурсу; результатів діяльності; репутації суб'єкта. Упровадження запропонованих положень дозволить компаніям сформувати ефективні наглядові ради, які будуть сприяти забезпеченню якості

корпоративного управління;

науково-методичне забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління, що, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні типу корпоративного управління, оцінці економічних можливостей щодо задоволення інтересів і потреб стейкхолдерів з погляду та впровадження підходу з позицій збалансованості мотиваційних методів й інструментів щодо визначених цілей. Запропоноване науково-методичне забезпечення дасть змогу ефективно реалізувати програму дій з узгодження інтересів власників бізнесу, членів наглядової ради й менеджерів, визначити шляхи оптимізації ризиків втрати або підвищення можливості залучення нових топменеджерів.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в розробленні методичних підходів і практичних рекомендацій для вдосконалення кадрового забезпечення підприємств корпоративного типу, реалізація яких дозволить підвищити ефективність їх діяльності.

Розроблені положення дисертації використані підприємствами міста Харкова: ТОВ «Експрес» (довідка про практичне використання № 6/1248 від 21.10.2021) та ТДВ «АТП-16363» (довідка про практичне використання № 1088 від 08.10.2021), а також впроваджуються Службою управління персоналом Міністерства фінансів України (довідка від 28.12.2023 р.). Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету для викладання таких навчальних дисциплін: «Управління персоналом», «Корпоративне управління», «Креативний менеджмент», в курсовому і дипломному проєктуванні (довідка № 1616/48 від 29.12.2023 р.).

Особистий внесок здобувача полягає в самостійному отриманні наведених у дисертаційному дослідженні основних теоретичних і практичних результатів. У роботах, виконаних у співавторстві, особистий внесок здобувача полягає в: [4] – розробленні методичного підходу до оцінювання

компетентностей корпоративного менеджменту; [5] – обґрунтуванні науково-методичного забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту; [6] – формуванні теоретичних положень кадрового забезпечення корпоративного менеджменту; [7] – розробленні процесу формування наглядових рад; [8] – встановленні особливостей впровадження корпоративного управління на українських державних підприємствах.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, висновки й практичні результати дослідження обговорені та отримали схвалення на восьми міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: XVIII Науково-практичній міжнародній конференції УДУЗТ «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика» (м. Харків 1-2 червня 2023 р.); Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. (Vancouver, Canada 2021p); XXXI Міжнародній науково-практичній конференції MicroCAD-2023, 17-20 травня 2023 р., Всеукраїнських науково-практичних конференціях молодих учених, аспірантів і студентів «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» в ХНАДУ (Харків, 2018-2022 рр.); XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (Харків, 24 листопада 2023 року).

Публікації. Положення наукової новизни та висновки дисертації опубліковано у 16 наукових працях загальним обсягом 5,28 ум.-друк. арк. Серед них – 7 статей у наукових фахових виданнях (особисто автору належить 3,15 ум.-друк. арк.), 1 стаття у зарубіжному виданні та 8 тез доповідей на конференціях (особисто автору належить 0,81 ум.-друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 265 сторінок, в тому числі 11 додатків на 29 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 195 сторінок. Робота

проілюстрована 50 рисунками (7 з яких займають повні сторінки) і містить 29 таблиць (повних сторінок – 9). Список використаних джерел налічує 230 найменувань на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність і зміст кадрового забезпечення підприємств

За сучасних умов, що позначені трансформаційними процесами в економіці, у контексті становлення інформаційного суспільства, реалізації євроінтеграційних процесів, післявоєнного відновлення України, проблема формування й розвитку кадрового забезпечення будь-яких підприємств є найбільш актуалізованою. Кадрове забезпечення є важливою складовою управління підприємством.

Попри те, що проблему кадрового забезпечення розглядали ще в працях Арістотеля, Платона, Конфуція, Цицерона, Ж.-Ж. Руссо та інших відомих філософів, у сучасній науковій літературі, присвяченій формуванню кадрового забезпечення підприємств загалом і корпоративного управління зокрема, усе ще не вироблено єдиного підходу до трактування цього поняття, розкриття його змісту, складників тощо.

За тлумачним словником сучасної української мови, «*забезпечення*» – 1. Матеріальні умови, які сприяють стабільності певного процесу. 2. Матеріальні засоби до існування [1, с.375].

Учені також не одностайні у визначенні такого поняття, як «кадрове забезпечення». Його розглядають із різних позицій: як певний результат формування й розвитку персоналу (сукупність певних здібностей, компетенцій, якими володіють відповідні працівники); як формування певних якостей працівників та з позицій суб'єктів управління, з акцентом на певних діях.

Погляди різних науковців щодо трактування поняття «кадрове забезпечення» наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «кадрове забезпечення»

Автор	Трактування
<i>Кадрове забезпечення як результат процесів формування, розвитку персоналу</i>	
Шехлович А. М.	«...сукупні здібності і можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів» [2, с.18]
Кагановська Т. Є.	«багатогранне, збірне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою пов'язаних між собою процесів» [3, с.215]
Дубич К. В.	«невід'ємна компонента ефективного та динамічного розвитку будь-якого підприємства відповідно до системи його управління» [4]
Михалевська Л.Б.	«можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, згідно другого це закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок» [5, с. 187]
<i>Кадрове забезпечення як певний процес формування якісного ресурсу</i>	
Масхма М.Б.	«функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом» [6, с. 184]
Котельникова Ю.М.	«процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів» [7, с. 202]
Долга Г.В.	«комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників» [8, с. 49]
<i>Кадрове забезпечення як суб'єкт корпоративного управління</i>	
Грішнова О.А.	«найнятими або запрошеними на безоплатній основі працівниками (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління, члени антикризового комітету) та одним із об'єктів управління – кадровою системою, яка складається з усього персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано задіяний у процесі виробництва» [9, с. 195]
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін.	«представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції» [10, с. 71]

Аналіз наведених трактувань вказує на потребу подальших досліджень й уточнення змісту цього поняття.

Найпоширенішим підходом до трактування кадрового забезпечення є ресурсний, якщо йдеться про залучення й підбір персоналу і, відповідно, про характеристики, яким повинен відповідати персонал, або ж результативний підхід, якщо йдеться про певні дії підприємства щодо формування необхідних характеристик персоналу. Відповідно до цього, під кадровим забезпеченням розуміється певна сукупність працівників (персоналу, кадрів, людських ресурсів тощо), які володіють певним потенціалом, здібностями, якостями та в цілому дозволяють реалізовувати визначені завдання й цілі підприємства.

Водночас кадрове забезпечення підприємства є інтегральною сукупністю здатностей персоналу до трудової активності, яка визначається не лише фізичною працездатністю, а й придатністю до творчої продуктивної праці. Це означає, що працівники повинні бути готові до постійного вдосконалення своїх професійних навичок, опанування нових знарядь праці, технологій і способів трудової діяльності. Крім того, кадрове забезпечення підприємства має сприяти вдосконаленню професійної майстерності працівників. Це може передбачати організацію тренінгів, семінарів й інших форм навчання, що допоможуть працівникам підвищити свою кваліфікацію й здібності. Навички інноваційної діяльності також є важливим компонентом кадрового забезпечення. Отже, носієм кадрового забезпечення, зважаючи на стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства, який не обмежений своїми віковими рамками, освітнім рівнем розвитку, професіоналізмом і кваліфікацією [2, с.17].

Щодо визначення персоналу носієм кадрового забезпечення, то цю ж думку висловлюють й інші вчені [12, с. 78]. Наприклад, під кадровим забезпеченням системи професійної освіти В. М. Колпаков [20] розуміє необхідний кількісний та якісний склад її працівників (персоналу). Потребу в цьому складі в часопросторі організованої діяльності визначає стратегічний маркетинг персоналу, що є складником кадрової політики в системі освіти, яку диктує кадрова політика держави.

Подальше розкриття змісту поняття «кадрове забезпечення» підприємства полягає в розмежуванні низки близьких економічних категорій, як-от: «кадри», «персонал», «робоча сила», «трудові ресурси», що є елементами кадрового забезпечення та які доволі часто розглядають як синонімічні.

Найчастіше вживаним в економічних дослідженнях є термін «кадри». В іноземних і вітчизняних джерелах його часто ототожнюють лише з частиною працівників, тобто фахівців або робітників із високою кваліфікацією та досвідом роботи на конкретному підприємстві [22, с. 105]. Слово «кадри» походить від французького «cadre», що означає «рама» або «рамка», яке прийшло у французьку мову з латини й буквально означає «чотирикутник». Раніше офіційний список працівників державних установ для ознайомлення громадськості мав форму чотирикутника, тож його за аналогією почали називати кадром, а тих, хто значився в такому списку, – кадрами. У першій половині XIX ст. термін «кадри» використовували для позначення постійного штату військових підрозділів. Це привело до появи таких понять, як «кадрова армія», «кадровий військовий», «кадровик» тощо. Пізніше поняття «кадри» стало міжнародним: у німецькій мові «kader», в англійській – «cadre», у французькій – «cadres» [23, с. 352].

На думку вітчизняних учених Л. Балабанової та О. Сардак, кадри – «це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи в обраній сфері діяльності» [22, с. 105]. За концепцією Р. Дарміць, кадри – «це соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) кваліфікований склад працівників, тобто тих працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах із державними установами, підприємствами різних організаційно-правових форм власності, мають спеціальні знання, певну професійну підготовку, трудові навички, досвід роботи в обраній сфері діяльності й забезпечують виконання покладених на них функцій» [24].

Варто зазначити, що водночас із поняттям «кадри» широко вживаним в економічному дискурсі є поняття «персонал». За словником іншомовних слів,

саме «персонал об'єднує як постійних, так і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці» [23, с.595]. Проте цей термін актуалізує інший значеннєвий відтінок, характеризуючи належність працівника до певної професійної групи, як-от: науковець, інженер тощо. Економічна енциклопедія трактує це визначення так: «персонал – особовий склад установи, організації, компанії або частина цього складу, що поділяється за ознакою виконуваної роботи» [25].

На думку дослідника В. І. Гринчуцького, поняття «персонал» охоплює особовий склад працівників підприємства, до яких належать постійні працівники; сумісники та особи, які працюють за цивільноправовими договорами [26].

З погляду відомих українських учених О. О. Гетьман і В. М. Шаповала, персонал варто розглядати як сукупність працівників, що входять до його облікового складу [27].

Варто наголосити на тому, що дослідники намагаються доволі чітко окреслити різницю між поняттями «персонал» і «кадри», вказуючи на визначальну характеристику останніх, наголошуючи, що «...це штатні кваліфіковані працівники, які пройшли попередню професійну підготовку й мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності» [28].

Терміном «робоча сила» закордонні економісти активно послуговувалися, за Д. Рікардо, характеризуючи «економічно активне населення, тобто тих, хто може і бажає працювати» [29].

Сучасні дослідники, серед яких О. Михайлова, пропонують таку дефініцію: «робоча сила – це здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних і духовних сил, які вона застосовує в процесі виробництва» [30]; і майже ідентичне визначення: «...сукупність фізичних та інтелектуальних даних, що можуть бути застосовані у виробництві» [31, с. 124]. Водночас заслуговує на увагу думка В. Петюха, що людина є носієм робочої сили й разом зі здібностями до праці має безліч інших здібностей і талантів, які вона може

використовувати в різних аспектах життя. Кожна людина має свої інтереси, хобі, культурний багаж й інші вміння, які впливають на її життєву діяльність. Важливо враховувати всі аспекти особистості та сприяти їхньому розвитку, не обмежуючи людей лише в ролі робочої сили [32, с. 37].

Попри згадані дослідження, у сучасній економічній літературі ця категорія не настільки популярна, бо є політекономічною за своєю природою [33]. Традиційно робочу силу визначають як здатність до праці, сукупність фізичних і духовних сил, якими володіє людина і які використовує під час виробництва матеріальних благ. За допомогою цієї категорії людину, як вважають, можна аналізувати більше на теоретичному, ніж на практичному рівні [34].

Категорію «трудові ресурси» за змістовою характеристикою ще на початку XX століття напрацював академік С. Г. Струмилін у праці «Наші трудові ресурси і перспективи». Багато вчених займалися дослідженням змісту поняття «трудові ресурси». Наприклад, Т. В. Давидюк визначила ще й взаємозв'язок між такими категоріями, як «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «робоча сила» й «людський капітал» [29].

Зазначимо, що серед науковців немає єдиної думки щодо сутності цього поняття. Згідно з визначенням, поданим в економічній енциклопедії: «трудові ресурси – наявна маса живої праці, інтеграційні трудові можливості працездатного населення, реальна здатність створювати блага сукупного працівника суспільства» [35, с.696].

На думку відомих учених Д. П. Богині та О. А. Грішної, трудові ресурси охоплюють населення працездатного віку, а винятком є пенсіонери працездатного віку, які не працюють, та інваліди й особи, молодші й старші, працездатного віку, які працюють в економіці країни [11, с. 36]. Проте деякі науковці, серед яких Л. Чернюк, Д. Клиновий і Т. Пепа, не погоджуються з таким трактуванням, вважаючи, що «такий підхід є багато в чому проблематичним, адже належність до категорії «пенсіонер, який працює» або

«підліток, який працює» дозволяє лише констатувати факт про сьогочасну належність цієї особи до категорії зайнятого населення» [36, с. 290].

Категорія «трудові ресурси» в сучасних дослідженнях набуває нових змістових ознак, тож її розглядають не лише як механічну сукупність індивідуумів, а як людей із певними якісними характеристиками, зокрема здібності (фізичні та розумові), знання й досвід. Водночас із кількісною оцінкою трудових ресурсів тепер ураховують також якісну ознаку [37].

Варто згадати думку Г. З. Шевцової, яка витлумачує згадану категорію як частину працездатного населення, яке наділене певними навичками, знаннями, досвідом, талантами й уміннями, потрібними для виконання різних робочих завдань. Вони є цінним активом для підприємств та економіки загалом [38].

У поглядах учених М. М. Новікової та Р. З. Дарміць, Г. П. Горішної враховані підходи до специфіки трудових ресурсів в активній діяльності підприємства. Вони вважають, що трудові ресурси потрібно розглядати за якісними, кількісними, соціально-економічними й інформаційними категоріями [24].

Цікавою в цьому контексті є позиція В. Гриньової, яка найбільш комплексно й ґрунтовно визначає сутність трудових ресурсів і виокремлює в них такі аспекти:

- 1) трудові ресурси як частина населення, що є потенційно придатною до праці;
- 2) трудові ресурси як особи, які володіють професійними компетентностями, які потрібні для виконання конкретних завдань;
- 3) трудові ресурси як наявний персонал, який уже працює в організації, так і можливих працівників, які перебувають у пошуку роботи або готові прийняти пропозицію працевлаштування;
- 4) трудові ресурси як сукупність категорій населення, що виокремлені відповідно до чинної системи законодавчих актів країни [39, с. 8].

Узагальнюючи вищенаведену інформацію, ми дійшли висновку, що метою кадрового забезпечення підприємства, на наш погляд, є залучення до

роботи потрібної кількості працівників відповідно до обсягів робіт підприємства, здатних якісно виконувати свої посадові обов'язки, що буде впливати на рівень прибутковості (результативності) підприємства й відповідати очікуванням роботодавців (стейкхолдерів) за умови укомплектованого набору кадрів. Формування економічної категорії «кадрове забезпечення» підприємства наведено на рис.1.1.

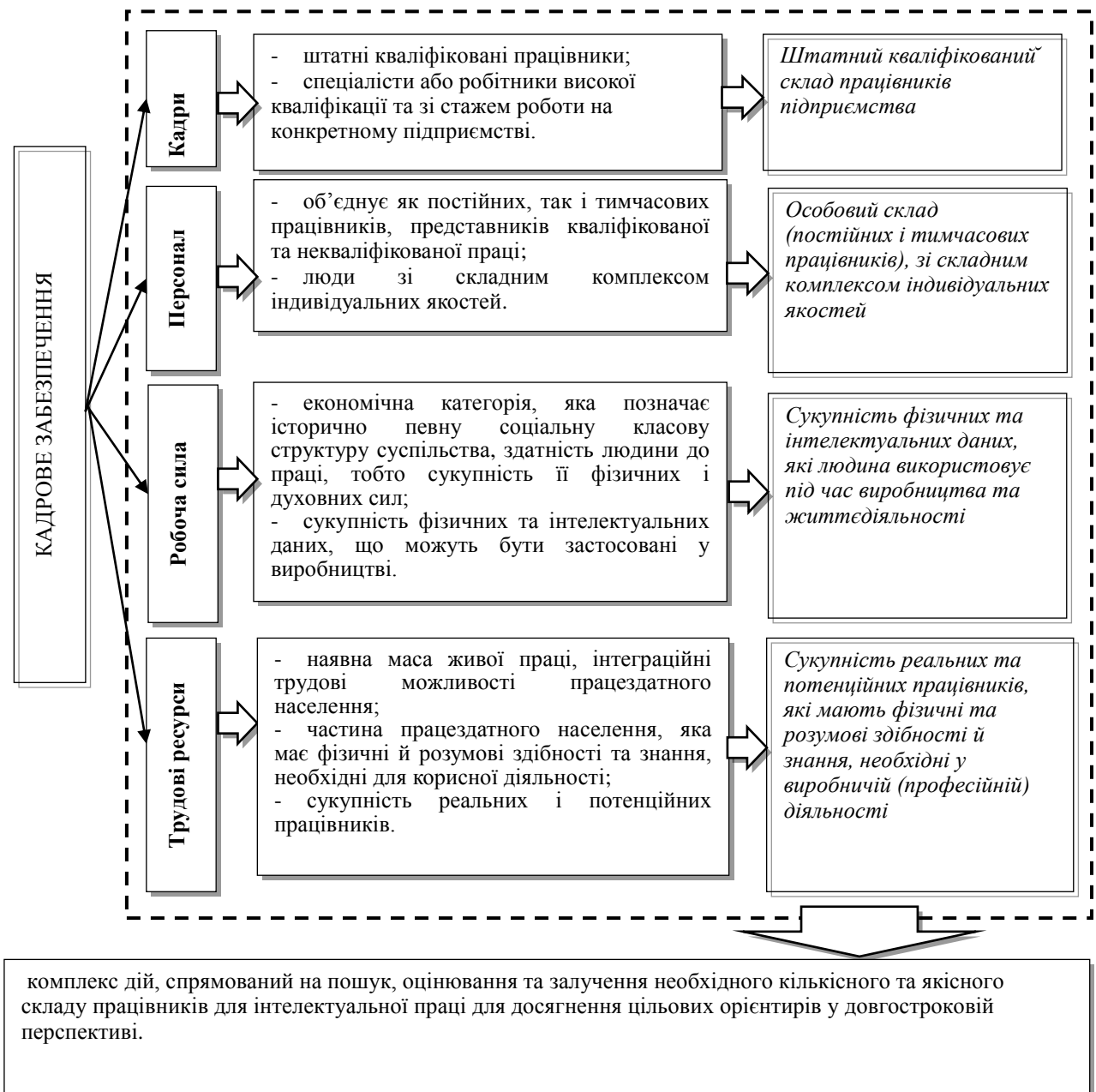


Рис. 1.1. Формування економічної категорії «кадрове забезпечення»
(розроблено автором на підставі узагальнення робіт [2, 11, 12, 20-29, 35])

З позицій управлінської діяльності й потреби формування кадрового забезпечення, вважаємо за доцільне розглянути саме процеси, які треба реалізувати, щоб мати на підприємстві збалансований за кількісним і якісним складом персонал, тобто розглядати кадрове забезпечення як певний процес формування якісного ресурсу.

Науковці також не мають єдиної думки в поглядах на зміст кадрового забезпечення з позицій розгляду певних управлінських процесів.

Досить вузьке трактування цього поняття знаходимо у М. Б. Масхми, який наголошує на кадровому забезпеченні лише як на функції «...адміністративної діяльності, що спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом» [6, с. 184]. Проте важко погодитися з тим, що кадрове забезпечення є лише адміністративною функцією, формування повинно передбачати роботу на ринках праці, залучення усіх можливих шляхів пошуку персоналу тощо.

Кадрове забезпечення з позицій формування системи управління підприємством розглянуто в роботі Г. В. Долгої [8, с. 49]. Людей, науковиця розглядає, як найцінніший ресурс компанії, а отже, вони і є основою організації кадрового забезпечення системи управління підприємством. Кваліфікація рішень у системі підбору, розставляння, пересування, навчання й заохочення працівників має значний вплив на результати діяльності будь-якої організації. Остання ж повинна забезпечити відповідність кваліфікації працівників вимогам посад, оптимальне розміщення та зміщення співробітників відповідно до стратегії компанії, постійне надання можливостей для навчання й розвитку, а також створення стимулів і мотивації для досягнення високих результатів. Водночас організація кадрового забезпечення є важливою складовою ефективного управління підприємством і впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Отже, під кадровим забезпеченням розвитку підприємства ми розуміємо реалізацію управлінських рішень, які забезпечують потреби в кадрах через

низку заходів, організованих за певних умов для досягнення запланованих результатів.

Деякі автори наголошують на конкретних процесах, що становлять кадрове забезпечення, інші наголошують на певній сукупності, системі процесів, пов'язуючи процеси, які реалізуються, з відповідним результатом.

У праці [12, с. 78] зазначено, що від кваліфікації рішень у системі підбору, розставляння, зміщення, навчання й заохочення працівників значною мірою залежать результати діяльності, але люди є найважливішим ресурсом і фактором забезпечення успішності.

Ми згодні з Т. Є. Кагановською, яка визначає кадрове забезпечення як багатогранне, збірне й багаторівневе явище, що має свою структуру як цілісну систему пов'язаних між собою процесів [3, с. 215].

З погляду К. В. Дубич, кадрове забезпечення є неодмінним складником ефективного й динамічного розвитку будь-якого підприємства відповідно до системи його управління, особливо в епоху технологізації та ринкових відносин суспільства, якщо досліджувати їх через призму людського капіталу [4].

Аналогічне трактування досліджуваного поняття представлено в роботі [2, с.12], у якій кадрове забезпечення визначається як сукупність дій, що скеровані на виявлення, оцінку та встановлення передбачуваних стосунків з робочою силою як всередині компанії, для подальшого розвитку кар'єри, так і зовні, для винаймання нових тимчасових або постійних працівників. Головною метою кадрового забезпечення є пошук талановитих і кваліфікованих працівників, які відповідають потребам організації. До цього процесу також входять оцінювання, навчання й розвиток персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації.

Комплексно та всебічно до обґрунтування досліджуваного поняття підійшов М. В. Мельничук [13]. Він зазначив, що кадрове забезпечення – це наявність у керівника підрозділів його управлінської діяльності, фахівців-виконавців, які безпосередньо забезпечують підготовку й виконання управлінського рішення. Окрім того, кадрове забезпечення є важливим

аспектом управлінської діяльності. Досягнення певного результату в державно управлінській сфері неможливе без організації, аналізу, контролю та координації тощо. Кадри як суб'єктивний чинник безпосередньо впливають на ефективність управлінського механізму. Від правильного відбору, навчання, мотивації й розвитку кадрів залежить успішність і результативність управлінської діяльності.

Третій підхід до розгляду змісту поняття «кадрове забезпечення» пов'язаний саме з означенням суб'єктів цієї діяльності.

Згідно з дослідницькою концепцією О. М. Лагнюка, кадрове забезпечення є цілеспрямованою діяльністю спеціально уповноважених суб'єктів, що має на меті прогнозувати й планувати кадрові потреби, а також передбачає відбір, виховання й вивільнення кадрів [14, с.127].

З-поміж аналізованих наукових публікацій виокремимо пропозицію А. М. Клочка, яка полягає в розгляді кадрового забезпечення в широкому та вузькому розумінні. У першому це діяльність, яка передбачає забезпечення органів державної влади персоналом, що відповідає певному рівню кваліфікації, має відповідні професійні й особисті якості, може розв'язувати поставлені завдання. У вузькому сенсі «це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб), що стосується процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу» [15, с. 175].

У своєму дослідженні І. В. Шестер [16] уточнює зміст кадрового забезпечення підприємства з позицій розгляду відносин між працівником і працедавцем, визначаючи його як комплекс дій для пошуку, залучення, оцінювання персоналу й встановлення специфічних відносин. Ці дії спрямовані на розкриття індивідуального потенціалу кожного працівника та його використання під час формування кадрового потенціалу підприємства. Ураховуючи зміст пропонованої дефініції, висловимо згоду щодо того, що кадрове забезпечення полягає не тільки в тому, щоб залучити персонал, а й

обов'язково передбачає встановлення специфічних відносин між працівниками й працедавцями. Це базується на специфічних характеристиках персоналу як ресурсу підприємства, що є головним носієм знань і компетенцій, яких потребує підприємство.

З позицій визначення дій щодо кадрового забезпечення достатньо детальний перелік дослідницьких праць представлений у Д. П. Богині та О. А. Грішнєвої [11, с. 36]. Ці дослідження охоплюють різні аспекти кадрового забезпечення, пропонують відповіді на актуальні питання на зразок того, як залучити до органів управління чи укомплектувати їх кваліфікованими кадрами; розглянути проблемні питання, пов'язані з відбором і збереженням фахівців; навчити або виховати працівників і розробити заходи вдосконалення цієї роботи; упровадити новітні методи й форми роботи з кадрами; створити резерв персоналу; розв'язати соціально-побутові проблеми працівників, зокрема щодо питань надання встановлених чинним законодавством пільг і допомоги тощо [11, с.46-47].

Окремої уваги заслуговує підхід групи дослідників Л. О. Гончарової, О. М. Вольської та В. О. Букіашвілі [17]. Вони розглядають кадрове забезпечення як механізм на чотирьох рівнях як-от: макроекономічний, галузевий, регіональний і мікроекономічний. Макроекономічний механізм кадрового забезпечення (або механізм кадрового забезпечення економіки) забезпечує кадри для всіх організацій, які функціонують у межах економічної системи конкретної країни (підприємств, державних установ і некомерційних організацій), зокрема й незареєстрованих. Розглядаючи механізм кадрового забезпечення на мікроекономічному рівні, науковці розуміють його як певний компонент макроекономічного механізму кадрового забезпечення конкретної організації. Механізм кадрового забезпечення на регіональному й галузевому рівнях є важливою складовою макроекономічного механізму кадрового забезпечення, оскільки він впливає на ефективність і конкурентоспроможність організацій і галузей загалом.

Аналіз джерел із суміжних галузей наукового знання демонструє, наприклад, розуміння кадрового забезпечення правоохоронних органів як специфічної повторюваної діяльності під час управління, зміст якої полягає в забезпеченні органів і підрозділів відповідним контингентом працівників, «а також відповідною інформацією про нього, упровадження науково обґрунтованих методів, відбору, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби та надання правового захисту особовому складу правоохоронних органів України» [18]. Тож запропонована О. Ставицьким узагальнена дефініція спирається на окреслені ознаки: «кадрове забезпечення правоохоронних органів – це нормативно визначена систематична цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених посадових осіб щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, навчання, виховання, розміщення та звільнення персоналу» [19].

Згідно з концептуальними дослідженнями освітнього сегмента О. В. Ткаченко, кадрове забезпечення державного управління освітою є комплексом дій, спрямованих на розвиток освіти, а також свідомості, поведінки та діяльності суб'єктів освітнього процесу для досягнення цілей і виконання функцій, які передбачені законодавчими актами України [21].

Погоджуємося із думкою про те, що неможливо назвати жодне з проаналізованих визначень як «повне» або «неповне», проте кожне з них може бути корисним залежно від обставин. Варто зазначити, що в сучасній науковій літературі аналізованому поняттю не приділено достатньої уваги, а наявні дефініції не враховують усіх аспектів згаданого багатогранного процесу.

Підсумовуючи проаналізовані теоретичні міркування дослідників щодо змісту поняття «кадрове забезпечення», з урахуванням різнобічного й складного вияву людського фактора в сучасних реаліях діяльності вітчизняних підприємств, пропонуємо під кадровим забезпеченням підприємства розуміти комплекс дій, що допоможуть виявити, оцінити й залучити певну кількість працівників для досягнення цільових орієнтирів у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що «кадрове забезпечення» є мультіскладним комплексним процесом, реалізація якого здійснюється внаслідок збалансованої кадрової політики підприємства, що спрямована на досягнення цілей і завдань компанії. Вони реалізуються через створення високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, який може ефективно реагувати на мінливі вимоги ринку. Крім того, враховується мікро- та макрооточення, тобто визначених цілей досягають у контексті зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

Важливим елементом внутрішнього середовища, що впливає на формування кадрового забезпечення, є кадрова політика, яку розглядають як поєднання певних принципів, методів, форм, заходів і процедур, за допомогою яких відбувається формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу компанії, а також створення оптимальних умов праці для нього, його мотивація та стимулювання [41, с.67].

У дослідженні теоретичних основ кадрового забезпечення підприємства увагу зосереджено на значущості працівників під час досягнення підприємством визначених цілей. Тут виявляється їхня сукупна дієздатність відповідно до функціональних обов'язків, зважаючи на їхній вік, фізичні можливості, наявні знання й відповідні професійно-кваліфікаційні навички. Очевидним є сприйняття цього як потенціалу, адже саме можливості (фізичні, ресурсні тощо) наближають кадри до розуміння власного потенціалу. Тож логічним видається аналізувати поняття «кадровий потенціал» саме в контексті кадрового забезпечення, активно поширюваного в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва.

Поняття «кадрового потенціалу» і його визначення також сьогодні є дискусійними. Так, наприклад, автори зосереджуються на різних його аспектах: граничній величині можливої участі працівників підприємства в його діяльності, ураховуючи їхню компетентність, психофізичні особливості, інтереси, мотивацію [22, с. 105]; забезпечення досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства за умови певних здібностей та

можливостей персоналу [42]; «...сукупності якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до яких належить чисельність, склад і структура, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання й кваліфікаційні навички, комунікабельність і здатність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики» [43]; та іншому [46-48].

Найбільш повно кадровий потенціал дослідила у своїх працях В. В. Смачило [44, с.3]. Під кадровим потенціалом вона розуміє відкриту соціально-економічну систему, яка представлена сукупністю здібностей і можливостей носіїв (кадрів підприємства), що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні суб'єкту й об'єкту управління задля взаємного сталого розвитку. Відповідно до шляхів подолання суперечностей щодо навантаження кадрового потенціалу й системного підходу, авторка виокремила кадровий потенціал працівника підприємства та встановила, що сума кадрових потенціалів працівників підприємства не тотожна величині кадрового потенціалу підприємства. Кадровим потенціалом працівника підприємства є сукупність його здібностей і можливостей, що мають кількісні та якісні характеристики, які потрібні працівнику й підприємству для сталого розвитку.

Отже, під кадровим потенціалом ми будемо розуміти сукупність реальних (знань, здібностей, навичок) і потенційних можливостей персоналу, які використовують у трудовій діяльності відповідно до цілей підприємства та впливають на його результативність.

У зв'язку з розумінням сучасних трендів глобальних ринків й економічного розвитку, ми усвідомлюємо важливість формування відповідного кадрового забезпечення для досягнення успіхів у довгостроковій перспективі. Отже, кадрове забезпечення – це комплексні дії, спрямовані на знаходження, оцінювання та залучення якісного й кількісного персоналу з потрібними навичками, його розвиток і мотивацію для інтелектуальної роботи протягом життєдіяльності підприємства.

Основою визначення базових положень реалізації кадрового забезпечення

підприємств має бути відповідне й повне його розуміння. На наш погляд, це можливо через інтегрування різних позицій і відображення певного результату завдяки перетворенню ресурсів шляхом реалізації відповідних процесів для досягнення визначених цілей. Так званім входом такого процесу є кадровий ресурс підприємства. Механізмом перетворення – функції управлінської діяльності, спрямованої на реалізацію завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, а «виходом» – результати формування кадрового потенціалу, у контексті цього дослідження – корпоративного управління.

Отже, дослідження поняття «кадрове забезпечення» дало змогу визначити такі його особливості.

По-перше, кадрове забезпечення підприємств має подвійну природу. З одного боку, воно визначає пошук персоналу, комплекс дій щодо формування кадрового потенціалу, а також ефективність таких процесів. Його можна розглядати як функцію різних внутрішніх факторів: професіоналізму менеджерів персоналу й власників, ефективності комунікацій, систем прийняття управлінських рішень тощо. Реалізація цієї функції спрямована на своєчасне забезпечення підприємства кількісним і якісним складом працівників; раціональне та ефективне використання кадрового потенціалу; забезпечення умов реалізації прав й обов'язків усіх учасників корпоративних відносин й ефективної роботи колективів. З другого боку, кадрове забезпечення виявляється на рівні особистих можливостей працівників підприємства. Ці можливості становлять собою сукупність здібностей персоналу, потрібних для того, щоб діяти та досягати намічених цілей.

По-друге, кадрове забезпечення має значний вплив на результати діяльності підприємства, тоді як весь комплекс дій (процесів) у вигляді ланцюга «пошук – оцінювання (відбір) – залучення – розвиток (мотивація)» та методи, формування, відтворення, вдосконалення й використання персоналу об'єднані у цілісну систему.

По-третє, визначаючи зміст поняття «кадрове забезпечення управління» (надалі й корпоративного управління) та розглядаючи його структуру, треба

використовувати принцип багаторівневого опису об'єкта дослідження й подавати його як ієрархічну структуру (рис.1.2).

<i>Фактори впливу на формування та використання: соціально-економічні, демографічні, політико-правові, науково-технічні, ідейно-моральні тощо</i>		<i>Кадрова політика підприємства: сукупність принципів, норм, правил роботи з персоналом</i>	
Кадрове забезпечення підприємства			
<i>Комплекс дій щодо забезпечення кількісним і якісним складом працівників</i>			
Пошук	Оцінювання	Залучення	Розвиток (мотивація)
Суб'єкт управління		Об'єкт управління	
Кадровий ресурс – сукупні здібності і можливості персоналу підприємства			
Кадровий потенціал підприємства			
Кадровий потенціал працівників			

Рис. 1.2. Складники кадрового забезпечення підприємства
(розроблено автором)

Удосконалення кадрового забезпечення є безперервним процесом відповідно до цільових і перспективних напрямів діяльності підприємства, що враховує процедури залучення нових компетентних працівників і водночас розбудову й використання потенціалу наявних працівників.

Визначення кадрового забезпечення як одного з найважливіших факторів ефективної, прибуткової та цілісної роботи підприємства, з огляду на знайдений, оцінений і залучений кваліфікований і вмотивований персонал, спонукає продовжувати аналіз кадрового забезпечення корпоративного управління в наступних розділах.

1.2. Обґрунтування змісту корпоративного управління й визначення ролі наглядових рад як суб'єкта задоволення інтересів стейкхолдерів

Світові тенденції міжнародних капіталопотоків і виробництва, розширення й поглиблення зовнішньої торгівлі, а також зосередження капіталів поставили корпоративну діяльність у центр глобального економічного розвитку.

Класична політекономія аргументувала розвиток корпоративного виробництва технологічними перетвореннями, формальною великою кількістю виробничих можливостей і виробничих рішень, вибір яких зумовлює економічна раціональність, тобто максимізація прибутку або поточної вартості. Класичні традиції розвинула неокласична теорія, де формування корпоративних структур мало тільки одну функцію – виявляти найбільш ефективні способи примноження суспільного багатства. Беручи за основу модель загальної рівноваги, її представники вважали, що усунення штучних бар'єрів на шляху економічної свободи може слугувати каталізатором корпоративного розвитку. Монопольні (олігопольні) ринки, які утворювали декілька великих корпорацій зі значними обсягами виробництва й суттєвим впливом на економіку, продемонстрували обмеженість неокласичного підходу. Принцип методологічного індивідуалізму хоч і є важливим для розуміння багатьох аспектів економіки і суспільства, проте має свої обмеження в аналізі корпоративної форми власності та діяльності корпорацій. Кейнсіанство зі своїм обґрунтуванням активного втручання держави в економіку кардинально змінило тлумачення принципів розвитку корпорації [51].

Різка критика корпорацій не завадила неоліберальній доктрині стати підґрунтям неоліберальної революції, яка сприяла відкриттю кордонів для вільного переміщення капіталів, забезпечивши розвиток глобальної світової економіки для корпорацій [52].

Великі інституційні інвестори, наприклад пенсійні фонди й страхові компанії, потребують корпоративного управління, тому що мають

довгострокові інвестиційні плани для забезпечення своїх зобов'язань з великим строком погашення. Досить часто, замість виходу з ринку в ситуації, коли отримуваний прибуток не виправдовує їхніх очікувань, ці інвестори зосереджуються на ефективному корпоративному управлінні, водночас підтримуючи прозорість і захищаючи права малих акціонерів, щоб досягнути збільшення прибутків. Щоб спонукати до співпраці довгострокових іноземних інвесторів, країнам з менш розвиненою економікою слід звернути особливу увагу на підвищення ефективності корпоративного управління.

На думку Н. С. Резанової [54] та інших учених [53], ефективність функціонування в суспільстві будь-якої структури здебільшого залежить від здатності, по-перше, взяти до уваги й оптимізувати відносини всіх зацікавлених сторін; по-друге, здійснювати ефективне стратегічне планування; по-третє, зменшити можливі ризики. Розв'язання саме цих завдань є пріоритетом системи корпоративного управління підприємства будь-яких форм власності й господарювання.

Для поглибленого дослідження й багатостороннього виокремлення поняття «корпоративне управління» вважаємо за доцільне розглядати його через призму понять «корпорація» та «управління». Отож дефініція «корпорація» означає найбільш відповідну форму господарювання і здатна описати сутність поняття «корпоративне управління». Становлення корпоративних підприємств як специфічної організаційної форми підприємництва відбувалося протягом еволюції підходів до організації форм ведення бізнесу, що пояснює різні погляди на термін «корпорація».

Перші корпоративні утворення зафіксовано ще в античні часи, проте неможливо визнати їх реальними попередниками корпорацій у сучасному розумінні поняття, адже тоді не існувало права приватної власності аж до появи Римської республіки та формування в ній системи муніципального управління. Пізніше економічна наука й господарська практика фокусуються на провідній ролі корпорацій в організації бізнесу. Корпорації у своєму розвитку реалізують принципи й закономірності системи єдності виробничих відносин і

продуктивних сил. Вони є певним типом організації, яка існує тільки для власників акцій. Появі корпорацій сприяє виробництво, яке швидко зростає, базується на нових прогресивних технологіях, реалізує неминуче ускладнення системи управління, виявляє зростальну потребу в планомірній організації виробництва. Саме так протягом століть торговельні гільдії й асоціації, а також вугільні, залізничні й енергетичні компанії, індустріальні й мережеві корпорації створили особливий спосіб консолідації капіталу, характерний і для епохи становлення та розвитку індустріального виробництва, і для постіндустріальної економіки [55].

Варто зазначити, що відмінності, характерні для розуміння поняття «корпорація» у різних країнах, можна пояснити історичними, економічними, правовими, політичними та соціальними факторами. Наприклад, у тлумачному словнику сучасної української мови поняття «корпорація» визначене як «договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників» [1, с.577].

Своє визначення поняття корпорації пропонує Д. Розенберг: «Корпорація – це організація, що поставила перед собою визначені цілі, діє для суспільного блага, має певні права, є юридичною особою, діє на постійній основі та є відповідальною» [56]. Інші аспекти життєдіяльності корпоративних структур, зокрема юридично-організаційні, досліджували С. Мочерний, О. Устенко, С. Чоботар. На їхню думку, корпорація є найдосконалішою формою організації підприємства. Вона часто використовується у вигляді відкритого акціонерного товариства, де засновники збирають акціонерний капітал через випуск та продаж цінних паперів, переважно акцій [57, с. 108].

Ми вважаємо, що одна з основних переваг такої форми організації полягає в здатності залучати капітал багатьох інвесторів, що допомагає підприємству розширювати свої можливості й рости. Крім того, співвласники корпорації є обмежено відповідальними за фінансові зобов'язання компанії. Це

означає, що їхню власність не можна брати в заставу для розрахунку з кредиторами.

Поняття «управління» сьогодні також не має єдиного визначення. Управління, що є однією зі сфер людської діяльності, виникло тоді, коли сформувався соціум, тобто сукупність людей, що існують, взаємодіючи між собою у визначений спосіб під час спільного виконання тих чи тих робіт [65]; керівництво, спрямованість відповідної діяльності.

Щоб глибше вдатися в суть поняття, ми проаналізували наукові джерела і встановили, що корпорація – це колективне об'єднання, яке базується на позиціях членства або участі для отримання вигоди (прибутку) за умови сумісного ведення бізнесу. Це юридична особа, управляють якою професійні наймані керівники (менеджери). Проаналізувавши визначення поняття та зважаючи на думки вітчизняних і закордонних економістів (рис. 1.3), можна дійти висновку, що управління – це планування, організація, мотивація й контроль, які необхідні для формулювання та досягнення цілей організації. Основний критерій ефективності для управління – це досягнення мети.

Еволюція розвитку теоретичних поглядів у визначенні понять «корпорація» та «управління» дає змогу простежити причинно-наслідковий зв'язок та інституційні зміни в управлінні підприємствами, що спричинили перехід до корпоративного управління, яке передбачає активне входження в глобальну ринкову економіку.

Корпоративне управління як складне й багатоаспектне явище досліджували представники різних наукових галузей, що пояснює наявність його численних визначень. Навіть побіжний екскурс свідчить про кардинально різні наукові підходи до тлумачення корпоративного управління в різні історичні епохи.

Основні принципи корпоративного управління були сформульовані в кінці XVIII – на початку XIX ст. і закріплені як засади корпоративного управління в Торговому кодексі Франції, законах про акціонерні товариства Пруссії, Англії, Франції.

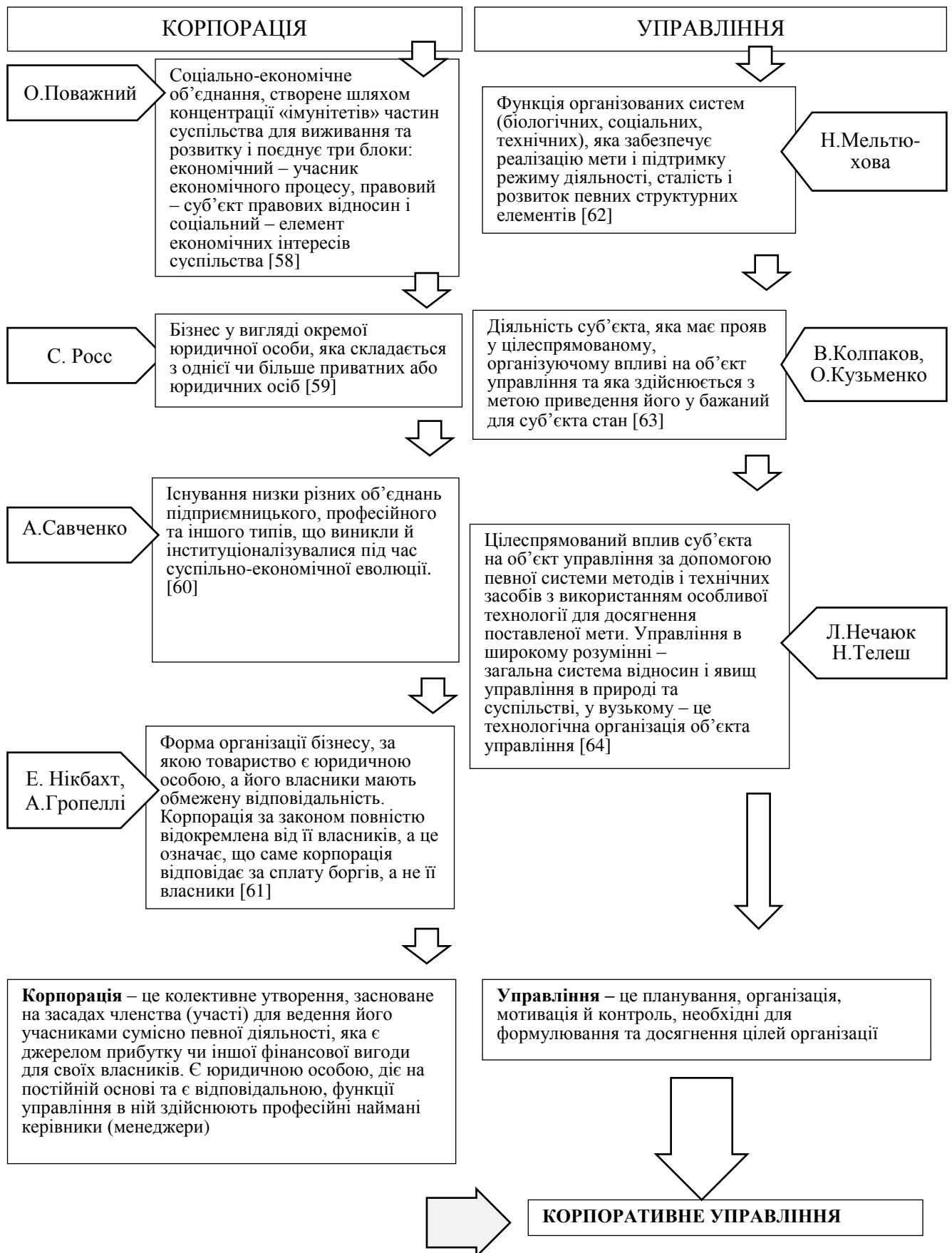


Рис. 1.3. Наукові погляди на визначення понять «корпорація» та «управління»

(доопрацьовано автором за джерелами [58-64])

Тоді на законодавчому рівні деталізували й зафіксували порядок створення, реєстрації, припинення діяльності акціонерних товариств, відносини між учасниками й товариством, проте поняття корпоративного управління, яке побутує сьогодні, не було [66, с.302].

Починаючи з 30-х рр. XX століття, дослідженню аспектів корпоративного управління багато уваги приділяють і практики, і науковці різних економічних шкіл. У 1932 р. виходить книга А. Берлі і Г. Мінза «Сучасна корпорація і приватна власність» [67], у якій вперше було розглянуто проблему поділу функцій власності та функцій управління, виявлено, що виокремлення функцій власника з функцій управління спричиняє появу нового соціального прошарку професійних менеджерів. Надалі дослідники довели, що на початку XX століття саме це виокремлення стало причиною розмежування функцій контролю та функцій власника. За результатами проведених досліджень, у 200 великих компаніях менеджмент контролював 58% активів. Згідно з даними Р. Ларнера (1963 р.), з 200 провідних компаній 85% перебувало під контролем менеджменту [68].

Аналіз та узагальнення результатів наукових розробок [69-73] дали змогу конкретизувати й виокремити різні, часом неоднозначні підходи до визначення корпоративного управління за змістовою аспектною ознакою, які залежать від теми дослідження різних авторів (представлені в Додатку А).

Згодні з думкою М. М. Кудінової, яка визначає п'ять основних підходів до розуміння сутності корпоративного управління. Вони дають змогу впорядкувати інтереси всіх зацікавлених осіб корпоративного управління компанії, без врахування ієрархічної системи цих інтересів (рис. 1.4).

Ioana Duca і Rodica Gherghina [75] вважають одним із найдавніших визначення, запропоноване видатним економістом-неолібералом Мілтоном Фрідманом: «Корпоративне управління – це ведення бізнесу відповідно до бажань акціонерів, які здебільшого зацікавлені в максимально можливому зароблянні грошей, але водночас згідно з основними правилами суспільства, втіленими в юридичних нормах і місцевих звичаях».

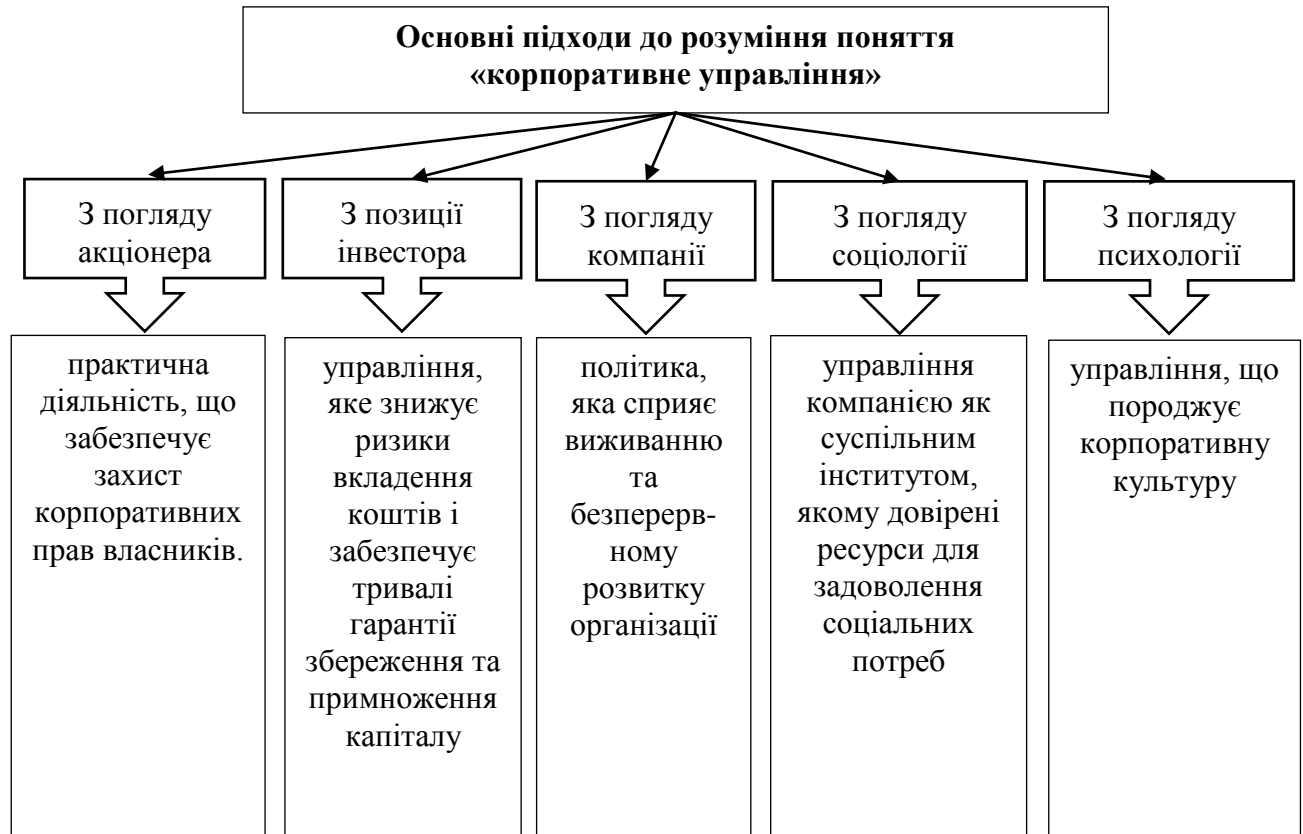


Рис. 1.4. Основні підходи до розуміння поняття «корпоративне управління» [74]

Найбільш поширене нині визначення корпоративного управління належить Адріану Кедбері, голові комітету з фінансових проблем корпоративного управління, створеного у травні 1991 року Радою з фінансової звітності при Лондонській фондовій біржі: «Корпоративне управління – це система, за допомогою якої здійснюються керівництво компанією та контроль її діяльності» [76].

Д. Баюра наводить два визначення цієї категорії: «корпоративне управління визначається через систему цілеспрямованого формування процесу діяльності акціонерного товариства (корпорації) та впливу між акціонерами й зацікавленими особами» [77]. Інше трактування корпоративного управління таке: «це система керування акціонерними товариствами та контролю за їхньою діяльністю, що охоплює способи, якими спостережні ради та вище керівництво

компаній регулюють діяльність, і спрямоване на захист інтересів акціонерів та належний рівень поінформованості між органами управління, власниками та клієнтами» [77].

Доречним, на наш погляд, є міркування О. Б. Денис про важливу роль і механізмів, і процесів, і інститутів, і правил, і поведінки компанії, тож чітке розмежування підходів і єдине формулювання визначення «корпоративного управління» неможливі [76].

В. В. Печерський [78] не погоджується з думкою М. Грідчіни, який розглядає корпоративне управління через призму підприємства, а саме: корпоративне управління підприємством – це керівництво підприємством, яке здійснюють ради директорів і менеджери вищої ланки, використовуючи певні методи, за допомогою яких підприємства визначають цілі свого бізнесу; керівництво у здійсненні щоденних фінансових операцій, врахуванні позицій зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулювальних органів і держави) з дотриманням правил, норм і вимог законодавства для забезпечення надійності бізнесу та захисту інтересів клієнтів і партнерів.

Проте, відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» (зі змінами і доповненнями), управляти підприємством може як правління, так і керівник одноосібно. Крім того, немає жодної згадки про акціонерів, а, як відомо, основною функцією корпоративного управління є саме захист акціонерів, надалі – захист усіх інших зацікавлених сторін [79]

Отже, аналіз різних джерел засвідчує, що корпоративне управління спрямоване на ефективне керування підприємством (компанією) та контроль в інтересах усіх її учасників. Важливими аспектами є створення цінності, відповідальність, врахування інтересів зацікавлених сторін, дотримання певних правил і норм.

Т. С. Казакова [81] вбачає суть корпоративного управління в тому, що воно «є, з одного боку, цілеспрямованою діяльністю системи виборних і призначених органів, через яку реалізуються цілі й контролюються результати товариства, а з другого – є системою правил для зацікавлених осіб, щоб отримувати максимальні

прибутки, дбати про зростання капіталізації товариства й підвищення його конкурентоспроможності».

М. В. Хацер [82] визначає суть корпоративного управління як систему організаційно-управлінських та економічних зв'язків між групами суб'єктів корпоративних відносин, які фінансово пов'язані з підприємством.

Зауважимо, що міжнародні фінансові установи, зокрема Міжнародна фінансова корпорація та Європейський банк реконструкції та розвитку в сучасних реаліях послуговуються визначенням, яке було прийнято Світовим форумом з корпоративного управління: «Корпоративне управління вивчає структури та процеси для здійснення керівництва підприємством і контролю за ним. Корпоративне управління охоплює відносини між менеджментом, радою директорів (наглядовою радою), акціонерами-контролерами, міноритарними акціонерами та іншими зацікавленими сторонами» [83, 84].

Позиція Національної комісії з цінних паперів та фондових ринків зафіксована у Законі України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» (зі змінами й доповненнями), згідно з яким корпоративне управління – це «система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством» [85].

Корпоративне управління спрямоване на оптимізацію внутрішніх процесів і ресурсів компанії. Воно дає змогу досягти вищого рівня ефективності в роботі організації та максимізувати прибутковість. Корпоративне управління передбачає встановлення чітких стандартів, процедур і відповідальності, що сприяє створенню прозорого та відкритого бізнес-середовища. Ефективне корпоративне управління допомагає запобігати конфліктам інтересів, корупції та іншим ризикам, що можуть виникнути в організації. Інвестори приділяють велику увагу якості корпоративного управління у виборі компаній для інвестування. Сильна система корпоративного управління може стати

ключовим чинником для залучення інвестицій і підвищення довіри інвесторів [80].

Існують певні суперечності у визначенні поняття «корпоративне управління». Його трактують як поєднання норм законодавства, нормативних актів і ділової практики в приватному секторі, що дає змогу бізнес-спільнотам залучати фінансові й людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і в такий спосіб продовжувати своє функціонування, накопичувати довгострокову економічну вартість внаслідок зростання вартості акцій та дотримуватися інтересів усіх осіб, які беруть участь у здійсненні та управлінні господарською діяльністю, а також суспільства загалом. Поняття «корпоративне управління» можна розглядати з погляду єдності умов і правил організаційного, економічного й правового характеру, які забезпечують функціонування корпорації. Однак очевидним є те, що в цих визначеннях домінує правовий, а не економічний аспект, а також те, що інституціональний підхід до нього є вузьким, оскільки визначає корпоративне управління як систему специфічних відносин, що виникають між органами товариства та його власниками (акціонерами) для управління діяльністю товариства [86]

Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко та Г. В. Назарова уточнюють, що корпоративне управління поєднує різних учасників корпоративних відносин, коли кожен дбає про власні інтереси, установлюючи відповідні механізми й способи взаємодії [87].

Отже, корпоративне управління об'єктивно перебуває на більш високому рівні в системі управління підприємством (компанією), охоплюючи широкий спектр відносин, що об'єднують не лише структуру органів управління, зокрема й менеджмент, а й усі зацікавлені сторони, забезпечуючи управління корпорацією в інтересах її акціонерів.

Проаналізовані наукові джерела [80-88] уможливляють узагальнення сутності дефініції «корпоративне управління» та формування авторського концептуального підходу до його трактування. Вважаємо, що в широкому розумінні визначення корпоративного управління має ґрунтуватися на

термінологічному тлумаченні словосполучки «система економічних відносин». Саме вона вказує на взаємозв'язок між обов'язками керівництва, структурою правління й правами акціонерів.

Корпоративне управління підприємством у вузькому трактуванні – це цілеспрямована діяльність щодо врегулювання різних відносин усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) для їх збалансування, яка реалізується шляхом стратегічного планування, мінімізації ризиків для прибуткової роботи підприємства та залучення інвестиційних коштів.

Сформулювавши визначення поняття корпоративного управління, вважаємо за доцільне виділити його структурні елементи, а саме: об'єкт управління, суб'єкти управління та наглядової ради як суб'єкта корпоративного управління.

Об'єктом можуть бути юридичні особи залежно від організаційно-правової форми та специфіки вибірки дослідження. Треба враховувати водночас, що корпоративне управління не тотожне управлінню корпорацією.

Суб'єктами корпоративного управління є фізичні або юридичні особи (акціонери), які можуть впливати або зазнають впливу діяльності підприємства, зокрема менеджери товариства; члени наглядової ради; члени ревізійної комісії, члени загальних зборів; члени ради директорів. Також до них належать працівники, інвестори, кредитори, які не є власниками цінних паперів товариства. Фінансові, торгові посередники, постачальники й громадські організації, які можуть впливати на діяльність корпорації, органи державної влади, місцевого самоврядування належать до суб'єктів корпоративного управління [89].

Е. Фрімен у фундаментальній праці «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін» [90] уперше вводить у науковий обіг поняття «зацікавлені сторони», яке стало базовим для теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Серед інших пропозицій автора – погляд на фірму (підприємство) разом з її оточенням як на сукупність зацікавлених у її діяльності сторін, інтереси яких менеджери як офіційні представники фірми повинні брати до уваги та

задовольняти; положення про легітимність інтересів усіх зацікавлених сторін. Теорія стейкхолдерів стала своєрідною науковою відповіддю на зростання соціальної ролі великих корпорацій, особливо міжнародних, що спричинило потребу в їхній підзвітності не тільки перед власниками.

М. Шкільняк [88], базуючись на розумінні джерел ведення бізнесу в системі корпоративного управління, виокремлює найбільш зацікавлені сторони, які мають різні цілі й важелі впливу на корпоративне управління. Серед таких він виділяє мажоритарних і міноритарних акціонерів, звичайних акціонерів, великих і дрібних кредиторів, а також регулювальні органи. Найбільші можливості впливати на управління в корпорації та досягати своїх цілей мають мажоритарні акціонери. Власність, яку концентрують великі акціонери, уможливорює створення передумов, щоб запобігати порушенням інтересів мажоритарних акціонерів менеджерами. Великі акціонери мають доступ до інформації, у них є значно більше можливостей для моніторингу діяльності менеджерів і більше впливу під час ухвалення рішень. Мажоритарні акціонери можуть особисто впроваджувати політику організації контролю за діяльністю менеджменту або делегувати для цього в наглядові ради своїх представників. Такі акціонери, перебуваючи у складі наглядових рад, можуть впливати на приймання на роботу й звільнення менеджерів, визначення умов оплати їхньої праці й встановлення інших винагород. Це може створювати передумови для лобіювання інтересів мажоритарних акціонерів не на користь міноритарних акціонерів. Останні здебільшого доволі обмежені у впливі на рівень корпоративного управління. Можна говорити про достатню кількість факторів, через які міноритарні акціонери перебувають поза сферою ефективного управління корпорацією, насамперед це недостатня поінформованість. Як наслідок, міноритарні акціонери найчастіше позбавлені можливостей контролювати діяльність менеджерів. Щоб розв'язати цю проблему, потрібна зацікавленість усіх його учасників.

Можна визначити такі зовнішні та внутрішні структурні елементи корпоративного управління (рис.1.5).

Зовнішні елементи корпоративного управління

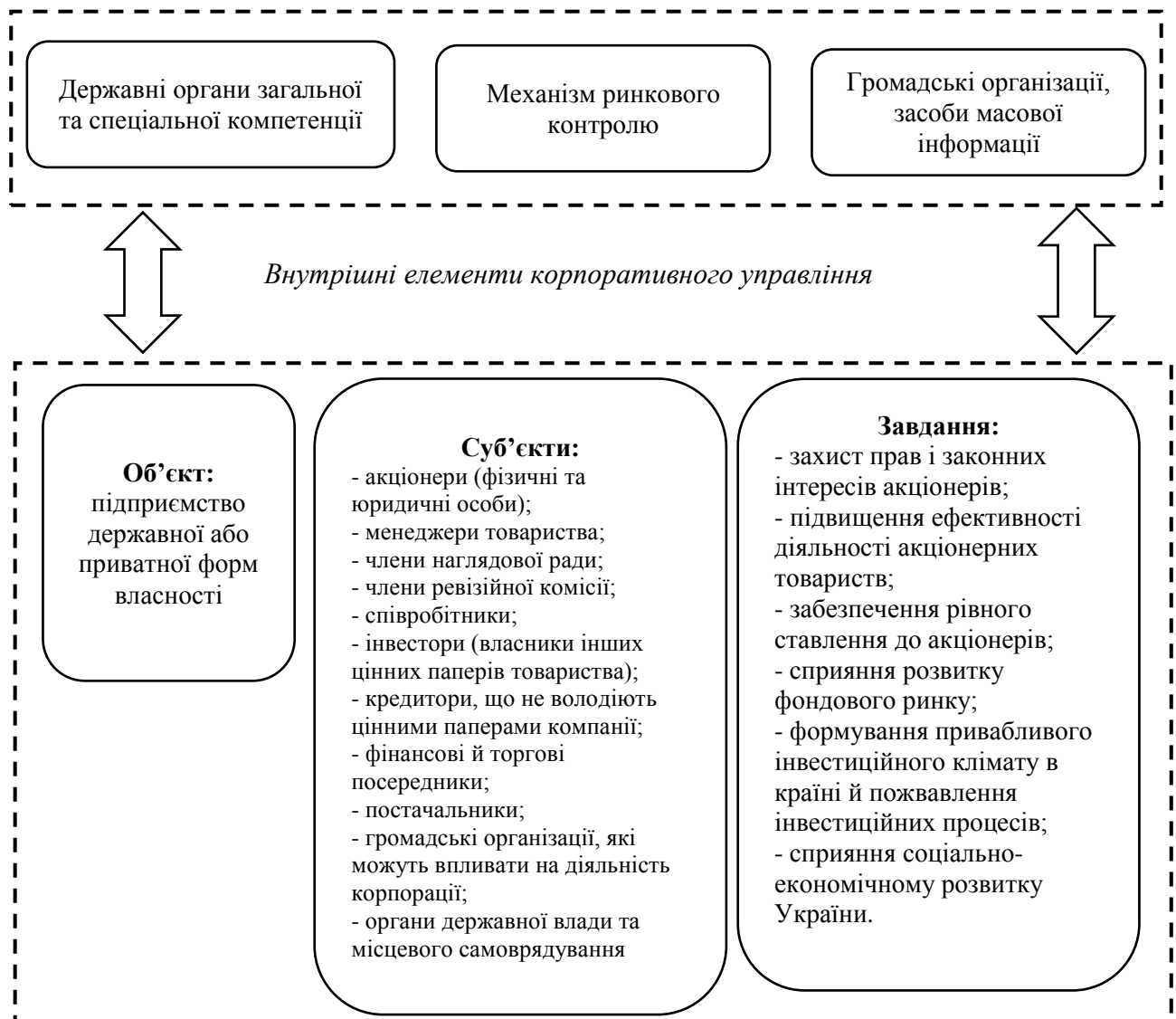


Рис.1.5. Внутрішні та зовнішні структурні елементи корпоративного управління
(доопрацьовано автором за джерелами [72, 89])

Першим важливим елементом цієї системи є державні органи, які передусім забезпечують корпоративне управління, створюючи норми і правила корпоративного контролю, визначають відповідальність суб'єктів корпоративного бізнесу.

Другий важливий зовнішній компонент корпоративного регулювання – це механізм ринкового контролю. Безумовно, управління та його дієвість визначені досягненням підприємством певного соціально-економічного статусу.

Важливим наслідком корпоративного управління для кожного з власників є отримання вигоди або у вигляді прибутку, або курсової ціни акцій корпорації на фондовій біржі. Серед важливих складників системи корпоративного управління варто розглянути саме ринки продукції, а також фінансові ринки. Ринки продукції можна вважати точними індикаторами правильності вибору та реалізації корпоративної стратегії й тактики підприємства, вони можуть спричиняти ліквідацію неефективних структур. Фінансові ринки є маркерами стану корпорації через котирування корпоративних цінних паперів. Власники корпоративних прав можуть позбутися їх у разі неефективного корпоративного управління саме на таких ринках. Звісно, це крайній варіант, який використовують тільки тоді, коли власник випробував усі інші методи впливу на корпоративний менеджмент [72].

Значний вплив на стратегію й тактику корпорації мають громадські організації й засоби масової інформації. Саме вони є третьою складовою зовнішнього корпоративного управління. Можна стверджувати, що існує доволі розвинута система захисту інвесторів-акціонерів, де, крім державних органів, представлені ще й громадські організації. Їхня функція полягає в певному нагляді за розвитком корпоративного сектору, коли вони через засоби масової інформації можуть впливати на ухвалення рішень.

Варто зазначити, що всі учасники корпоративних відносин мають спільні цілі [88], а саме:

- створити життєздатну прибуткову компанію, яка випускає товари високої якості, забезпечує роботою, а також має високий престиж і бездоганну репутацію;
- збільшити вартість матеріальних і нематеріальних активів компанії, забезпечити зростання номінальної ціни акцій і виплати дивідендів;
- зробити доступним зовнішнє фінансування (ринки капіталу);
- уможливити доступ до трудових ресурсів (висококваліфікованих менеджерів та інших працівників);
- забезпечити загальне зростання економіки компанії.

Корпоративне управління є складною системою, що об'єднує форми контролю та мотивації власників, організаційну структуру товариства, спрямовану на його ефективну господарську діяльність через баланс функцій володіння, використання, розпорядження та управління ним. Особливістю корпоративного управління підприємств на підставі ознак, визначених у роботах [76, 91-93 тощо], є такі:

- юридична самостійність товариства – товариство має власний юридичний статус, відокремлений від його засновників й учасників;
- локальна ієрархічна система управління – у товаристві панує ієрархія керівництва з чітким розподілом повноважень і відповідальності між різними рівнями управління;
- спрямованість на одержання прибутку – це означає, що головна мета товариства полягає в отриманні прибутку для своїх власників або акціонерів;
- обмежена юридична майнова відповідальність вкладників товариства, тобто власники або акціонери товариства є відповідальними лише в межах своїх вкладених коштів і не зобов'язані брати на себе особисту відповідальність за зобов'язання товариства;
- здійснення майнових прав щодо своєї частки в капіталі товариства, яке означає, що власники або акціонери товариства мають право розпоряджатися своєю часткою в капіталі товариства й здійснювати майнові операції з нею;
- залагодження конфліктних ситуацій у фінансових інтересах учасників корпоративних відносин внаслідок суперечливості різноманітних фінансових інтересів і прав власності;
- забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств та їхньої економічної ефективності через врахування інтересів акціонерів, збалансування впливу й потреби суб'єктів корпоративних відносин, забезпечення фінансової прозорості та запровадження ефективного менеджменту і відповідного контролю.

Проаналізувавши об'єкт, суб'єкти й особливості корпоративного управління, можна стверджувати, що однією з проблем, яку розв'язує

корпоративне управління, є конфлікт інтересів зацікавлених осіб. У вузькому розумінні зацікавленими особами є акціонери й менеджери, у широкому – це може бути багато різних стейкхолдерів або, навпаки, тільки ті стейкхолдери, які дуже впливають на корпорацію.

Згідно з уже згадуваним вище визначенням, поданим у британському Кодексі Кедбері 1992 р. [94], корпоративне управління передбачає відносини між керівництвом, наглядовою радою й радою директорів, акціонерами-контролерами, міноритарними акціонерами, інакше кажучи, відносини між усіма суб'єктами корпоративного управління.

У сьогоденній світовій практиці найчастіше використовують дві моделі ради директорів – унітарну (однорівневу) та модель подвійних рад. За англо-американським законодавством однорівнева структура корпоративного управління складається із ради директорів, до складу якої входять виконавчі директори (водночас є менеджерами компанії) та невиконавчі директори (призначені директори, що не є менеджерами). Отож на законодавчому рівні розподіл функцій між директорами не диференційований, рада відповідає за керування компанією [95]. У країнах Європи, наприклад Німеччині, Австрії, Данії, Нідерландах компанії формують систему подвійних рад або дворівневу структуру корпоративного управління, що об'єднує у складі вищого керівництва виконавчу раду (правління) й наглядову раду.

О. Р. Кібенко пропонує розглядати також моделі альтернативну, яка уможлиблює формування наглядового органу в товариствах, а також змішану, яка наближена до унітарної моделі, формуючи при цьому наглядовий орган за певних умов [96]. Від вибору моделі залежить порядок відносин між стейкхолдерами та ступінь розкриття інформації, проте істотніші розбіжності виникають у питаннях підпорядкування, підзвітності й функціональних обов'язків представників найвищого менеджменту.

Зупинимось детальніше на дворівневій структурі корпоративного управління, або системі подвійних рад, що формується з вищого керівництва виконавчої ради (правління) та наглядової ради.

Доцільність створення та функціонування наглядової ради як органу контролю, що має захищати інтереси власників компанії, не викликає сумніву. На корпоративних підприємствах серед компетенцій наглядової ради виділяють [97, с. 178] три групи повноважень: 1) контроль за роботою виконавчого органу в частині укладання від імені компанії контракту з керівником, затвердження умов договорів з головою (членами) правління тощо; 2) повноваження щодо роботи з акціонерами (організація загальних зборів і контроль за виконанням їхніх рішень, узгодження порядку денного й попередній розгляд внесених до нього питань, вимога про скликання позачергових зборів тощо); 3) повноваження щодо питань фінансування діяльності товариства, а також визначення й затвердження основних напрямів і планів діяльності товариства, узгодження правочинів; вибір аудитора тощо.

Продовжуючи аналіз ролі наглядових рад, вважаємо за потрібне звернутися до вітчизняних і закордонних теоретико-прикладних досліджень [66, 73, 98] та виділити дві системи корпоративного управління в його дворівневій структурі. Збалансована система корпоративного управління закріплює за радою таку роль: призначати, контролювати і, за потреби, замінювати менеджмент чи здійснювати моніторинг.

Вітчизняний дослідник С. А. Румянцев, аналізуючи стратегічно орієнтовану систему корпоративного управління, визначає роль ради як «створення ефективної системи ухвалення рішень із коротким циклом ідентифікації й виправлення помилок» [73] або ефективність рішень.

Що ж до внеску наглядової ради в ухвалення ключових стратегічних рішень компанії та форм контролю за діяльністю правління, науковці виділяють три типи рад. Перший – це рада, яку називають «Сторожовий пес» (watchdog). Вона здійснює тотальний нагляд, регулярно й прискіпливо контролює діяльність корпорації в усіх сферах, мало схильна до ухвалення ризикованих рішень. Другий тип – «Опікун» (trustee). Вона бере на себе роль довіреної особи стейкхолдерів, є охоронцем власності, безумовно, вважає себе відповідальною як перед суспільством, так і за перманентний розвиток,

нарощування ринкової вартості активів корпорації, ризик ухвалених стратегічних рішень, успіх і невдачі корпорації, прагне до стабільної діяльності акціонерного товариства. Третій – «Пілот» (pilot). Вона бере активну участь у визначенні та формуванні стратегії, з багатьох питань переймає на себе компетенцію правління, агрегує великі обсяги інформації, які використовує для ухвалення важливих рішень, які часто-густо є високоризикованими [99]. Гадаємо, варто погодитися із тезою А. Є. Черпак [100] про те, що в сучасних економічних реаліях зосереджувати увагу лише на стратегічних і контрольних функціях ради не актуально.

Повертаючись до українських реалій корпоративного управління, відповідно до національного законодавства [101], в Україні до 1 січня 2024 року була представлена модель подвійних рад. Проте 1 січня 2023 року набрав чинності Закон України «Про акціонерні товариства» №2465-IX від 22.07.2022 р. у новій редакції. Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17.09.2008 р. визнаний таким, що втратив чинність, тому в українських компаніях можна буде створити однорівневі ради директорів.

Аналіз історичного бекграунду в Україні демонструє, що активне поширення акціонерних форм організації господарювання наприкінці 90-х років минулого століття спричинило активну зацікавленість у розвитку корпоративного управління, адже актуалізовану потребу погоджувати різновекторні інтереси новоутворених співвласників треба було корелювати з потребою забезпечувати прозоре економічне середовище й сприятливий інвестиційний клімат [102].

Становлення корпоративного управління в Україні розпочалося з регулювання на законодавчому рівні процесів створення й діяльності господарських товариств в останнє десятиліття XX ст., а саме після того, як країна здобула політичну й економічну незалежність. Розвиток корпорацій і корпоративного законодавства в Україні [103] представлено в Додатку Б. Наразі, залежно від організаційно-правової форми юридичної особи, корпоративне управління в Україні регулюють: Закон України «Про управління

об'єктами державної власності»; Закон України «Про акціонерні товариства»; Закон України «Про банки та банківську діяльність»; Закон «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»; інші нормативно-правові акти, методичні рекомендації й документи в цій сфері.

Х. В. Обельницька [104] наголошує, що існують локальні фактори, які впливали й впливають на корпоративне управління в Україні. Саме їхня дія спричинила сьогодишню ситуацію: держава має значну частку в акціонерному капіталі й переважне право на управління, зокрема й некорпоративними методами; значна роздрібненість акціонерних капіталів між населенням країни, яке мимоволі стало власником, і водночас високий рівень концентрації власності в промислово-фінансових групах.

У нашій країні сьогодні функціонує доволі потужний державний сектор економіки, частина якого – у формі акціонерних товариств. Варто наголосити, що зв'язки між державними підприємствами й урядом надзвичайно міцні, а підпорядкування профільним міністерствам захищає певну частку державних підприємств від зовнішньої конкуренції. Попри свою основну функцію – регулювання відповідних галузей – відомства часто беруть активну участь в управлінні державними підприємствами, що спричиняє неминучий конфлікт інтересів.

С. А. Румянцев [73] виокремлює такі типові для українських підприємств групи акціонерів, між якими є об'єктивний конфлікт:

- держава-акціонер. За державою зараз закріплені пакети акцій розміром 50 % + 1 акція та 26 % + 1 акція (йдеться здебільшого про стратегічно важливі підприємства). Так держава намагається бути основним власником підприємств або мати гарантовану можливість впливати на прийняття найбільш важливих рішень. Державні частки, що є надлишковими щодо розмірів цих пакетів, продають приватним інвесторам;

- акціонери-керівники підприємств. Представники цієї групи якнайбільше прагнуть зберегти свою посаду й утримати владу в акціонерному

товаристві. Влада часто для багатьох керівників є набагато важливішою, ніж навіть отримання дивідендів за акціями;

- працівники підприємства. Представники цієї групи можуть бути власниками акцій свого підприємства з кількох причин, з-поміж яких: бажання стати співвласником АТ й отримувати дивіденди за акціями; пропаганда чи можливий тиск керівників підприємств щодо можливого приходу зовнішнього інвестора як чинника небезпеки для підприємства; перебування на підприємстві колективу орендарів, які орендують підприємство з правом викупу; відсутність належної кваліфікації для оцінки можливостей інших підприємств. Ця група майже позбавлена самостійності, адже є некомпетентною та залежить від керівництва товариства.

Як зазначає Н. Корж [107], в Україні останнім часом можна спостерігати за надбудовою системи стимулів для найвищих менеджерів, яка орієнтована на короткострокові результати й капіталізацію корпорації. Безумовно, це загострює «агентську проблему» й формує хибні стимули корпоративного розвитку. Якщо додати ще й можливу відмову від виплати дивідендів, то така тенденція засвідчує свідоме вивищення інтересів менеджерів корпорацій над інтересами акціонерів, принаймні, міноритарних

Відповідно до чинного законодавства України, спосіб формування наглядової ради визначає організаційно-правова форма юридичної особи. Наприклад, обов'язковим є створення наглядової ради у публічних акціонерних товариствах і банках [101, 108].

Для приватних акціонерних товариств, створення наглядової ради є обов'язковим, якщо акціонерами є десять і більше осіб. Водночас створення наглядової ради є необов'язковим, якщо всі ці десять і більше осіб є афілійованими один щодо одного (рис.1.6).

Якщо в приватному акціонерному товаристві немає наглядової ради, тоді її повноваження здійснюють загальні збори.

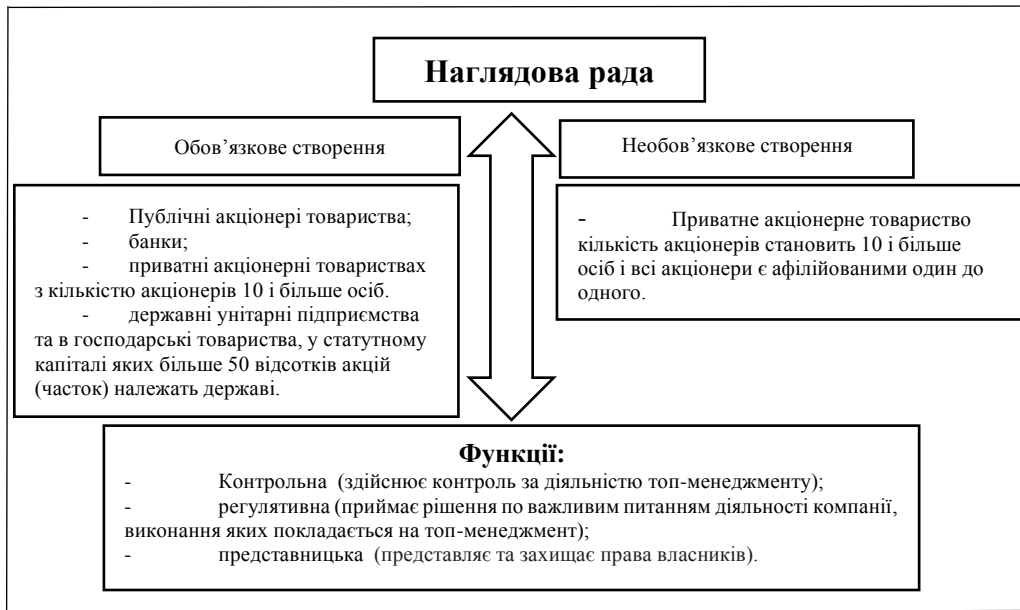


Рис. 1.6. Законодавча потреба створення наглядових рад в Україні
(узагальнено автором на підставі [101-108])

На державних унітарних підприємствах і в господарських товариствах, у статутному капіталі яких понад 50 % акцій (часток) належать державі, обов'язково створюють наглядову раду, якщо наявний один з критеріїв: «вартість активів державного унітарного підприємства або господарського товариства, згідно з даними останньої річної фінансової звітності, перевищує 2 млрд. грн; розмір чистого доходу такого державного унітарного підприємства або господарського товариства, згідно з даними останньої річної фінансової звітності, перевищує 1,5 млрд грн; розмір статутного капіталу новоутвореного державного унітарного підприємства, господарського товариства на дату його утворення перевищує 2 млрд грн; кількість акціонерів-власників простих акцій такого господарського товариства становить десять або більше осіб» [109].

Серед методичних рекомендацій у цій сфері – Кодекс корпоративного управління, у якому представлені ключові вимоги й рекомендації, а безпосередній прецедент затвердження принципів корпоративного управління в Україні відбувся у 2003 році. У 2020 році системоутворювальним кроком стали розроблення й затвердження Національною комісією з цінних паперів та

фондового ринку (НКЦПФР) «...рекомендованих практик корпоративного управління для компаній, зареєстрованих на фондовій біржі в Україні». Метою розроблення згаданого документа є відображення глобальних зрушень у корпоративному управлінні від часів формулювання попередніх принципів, спрощення структури й надання реальних рекомендацій, які сприятимуть кращому практичному впровадженню рекомендованих практик корпоративного управління. Тобто Кодекс є практичними рекомендаціями, які відповідають очікуванням інвесторів і відображають кращі практики корпоративного управління [110]. Згідно з його базовими положеннями, основною метою діяльності членів наглядової ради є активне сприяння управлінню компанією і досягненню цілей її діяльності, для чого запропоновано такі рекомендації для імплементування:

- лідерство: наглядова рада зобов'язана активно сприяти впровадженню найкращих практик і належної культури управління;
- вияв відданості: наглядова рада повинна публічно висловлювати свою відданість досягненню цілей кодексу корпоративного управління у звіті про корпоративне управління за рік;
- зайнятість: члени наглядової ради повинні працювати стільки часу, скільки потребує ефективне виконання їхніх обов'язків перед компанією;
- членство в інших наглядових радах: члени наглядової ради не можуть входити до складу наглядових рад у більш ніж трьох інших компаніях;
- моніторинг: компанія має обліковувати відвідування членами наглядової ради її засідань і засідань комітетів, подавати у своєму річному звіті чи річному звіті про корпоративне управління інформацію про участь членів наглядової ради в таких засіданнях.

Якість корпоративного управління є важливим фактором ефективної діяльності підприємства. Реальне підвищення рівня корпоративного управління може створити швидкий і помітний фінансовий ефект і зменшити водночас вартість залученого компанією капіталу та зростання її капіталізації. Якісне корпоративне управління упорядковує всі бізнесові процеси на підприємстві,

сприяючи зростанню обороту капіталу та прибутку й водночас зниженню обсягів капіталовкладень. Мінімізація ризику шахрайства та зловживань посадових осіб, зниження ризиків конфліктів у компанії можливі завдяки чітко визначеній система підзвітності [111].

Наглядова рада відіграє базову роль у захисті та залагоджуванні конфліктів інтересів стейкхолдерів і всіх зацікавлених сторін, постійному розвитку акціонерного товариства на довгострокові перспективи, а визначальною метою діяльності її членів є активне сприяння управлінню підприємством і досягненню цілей його діяльності.

1.3. Процес кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств

Під час розкриття змісту кадрового забезпечення увагу зосередимо на формуванні й використанні різних його функцій та організації їх виконання у певний процес. Різні автори [112-117] по-різному визначають склад таких функцій.

У праці [112] серед функцій кадрового забезпечення виділяють усі функції управління персоналом: планування (визначення кількості працівників та ступеня їхньої підготовки), добору й розміщення кадрів, встановлення правових засад проходження, роботи з резервом, соціалізації, професійного розвитку, оцінювання показників діяльності, оплати праці, мотивації, соціального забезпечення кадрів, роботи з ветеранами.

У роботах інших авторів перелік функцій ще розлогіший. Наприклад, у праці [113] серед функцій кадрового забезпечення є такі:

- створити умови для укомплектування підприємства висококваліфікованими кадрами, їхнього навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації;
- сприяти упровадженню новітніх методів і форм роботи з кадрами, розвитку ділових і моральних якостей працівників;

- баланс кадрових потреб на основі прогнозів стратегічного розвитку підприємства;
- моніторинг ринку праці;
- аналіз результатів кадрового забезпечення підприємства;
- розв’язання соціально-побутових проблем працівників, розв’язання питань надання встановлених чинним законодавством пільг і допомоги тощо.

На думку Т. Є. Кагановської [114], функціями кадрового забезпечення є:

- залучення (комплектування) органів управління висококваліфікованими, морально стійкими працівниками;
- аналіз стану роботи з відбору, розстановки, зміцнення й збереження професійних кадрів, навчання й виховання працівників, розроблення заходів вдосконалення цієї роботи;
- упровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами;
- вивчення ділових і моральних якостей працівників, створення їх резерву;
- службове атестування працівників;
- планування потреб працівників;
- організація та здійснення заходів профілактики порушень законності в системі управління підприємством;
- організація ведення обліку порушень законності особовим складом і надзвичайних подій всередині підприємства, аналіз та узагальнення такої інформації в системі управління підприємством.

Найбільш вагомим у цьому контексті є характер робіт, які виконують працівники, в межах відповідної якості, ефективності й результативності [115, 116].

Дослідження переліку функцій кадрового забезпечення підприємства підтверджує неоднозначність поглядів учених на це питання. Пропонуємо свій перелік функцій кадрового забезпечення, які будуть впливати, з одного боку, на рівень продуктивності праці працівників як головного активу підприємства, а з другого – на формування напрямів розвитку підприємства (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Основні функції системи кадрового забезпечення

(доопрацьовано автором за джерелами [112, 117])

У сучасних умовах кадрове забезпечення підприємств будь-яких форм власності – це передусім своєчасне формування цілей розвитку персоналу згідно зі стратегією розвитку підприємства, формулювання завдань та інструментів їхнього досягнення. Тому кадрове забезпечення повинно ґрунтуватися на низці принципів [114-117]: гнучкість як здатність системи передбачати зміни середовища, протистояти їм і пристосовуватися до них; комплексність як поєднання всіх управлінських рішень у єдиній системі; оптимальність, яка полягає в гарантуванні оптимального вибору між першочерговістю виконання завдань; ефективність як використання системного підходу до управління для зменшення витрат за ресурсами, процесами, видами діяльності в часі й за обсягами, а також збільшення доходів; результативність як отримання позитивних (необхідних і достатніх) результатів за показниками оцінювання.

Враховуючи особливості корпоративного управління підприємствами, що були визначені в підрозділі 1.2, та запропоноване визначення цього поняття, під

кадровим забезпеченням корпоративного управління підприємств будемо розуміти мультіскладний комплекс дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію й удосконалення кількісного та якісного складу наглядових рад і корпоративного менеджменту для досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі, задоволення інтересів стейкхолдерів, розвитку інтелектуального, професійного й особистісного потенціалу.

Щоб розкрити зміст кадрового забезпечення, сформуванати перелік необхідних робіт, варто застосовувати процесний підхід. Доцільність застосування процесного підходу зумовлена потребою забезпечення безперервності виконання відповідних функцій, обґрунтованого підходу до встановлення їх переліку та порядку організації й постійного удосконалення. Найбільш поширеним методом застосування процесного підходу є методологія структурного (функціонального) моделювання процесів IDEF0.

Використовуючи методологію функціонального моделювання IDEF0, представимо кадрове забезпечення корпоративного управління як процес, для розкриття змісту якого визначимо загальне уявлення (у вигляді контекстної діаграми) та деталізуємо зміст процесу (у вигляді декомпозиційної діаграми кількох рівнів).

Згідно з положенням IDEF0, контекстною діаграмою є функціональний блок, що перетворює входи на виходи, має ресурси (механізми) за відповідних умов), ідентифікує загальний результат. В основі цієї методології лежить правило графічного представлення відповідних процесів у вигляді функціональних блоків із вхідними й вихідними стрілками. IDEF0 передбачає два типи діаграм: контекстні та декомпозиційні. Вони слугують для створення послідовної моделі конкретної діяльності. Контекстні діаграми становлять об'єкт моделювання. Кожна з чотирьох сторін функціонального блоку має певне значення (роль): верхня стрілка представляє «управління», ліворуч – «вхід», праворуч – «вихід» і нижня – «механізм».

Варто пам'ятати, що організаційно кадрове забезпечення корпоративного управління охоплює весь механізм кадрового забезпечення підприємства, починаючи від власників, акціонерів і закінчуючи виробничим персоналом.

Для процесу кадрового забезпечення корпоративного управління контекстна діаграма матиме такий вигляд, як на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Контекстна діаграма «Процес кадрового забезпечення корпоративного управління» (розроблено автором)

Входами процесу кадрового забезпечення корпоративного управління є два елементи. По-перше, цілі підприємства й кількісна та якісна потреба в персоналі, щоб їх досягнути. По-друге, інтереси стейкхолдерів, на захист та задоволення яких спрямоване корпоративне управління й, зокрема, робота наглядових рад і топменеджменту. Згідно з цим, на виході процесу формується рівень задоволеності інтересів стейкхолдерів, а також забезпечення корпоративного управління підприємства персоналом (шляхом утримання наявного та залучення нового персоналу).

Кадрове забезпечення здійснюється в межах системи корпоративного управління. Механізмом є матеріальні, людські, фінансові й інформаційні ресурси, які мають забезпечити реалізацію процесу кадрового забезпечення

корпоративного управління та перетворити входи на виходи (тобто отримання бажаного результату).

Кадрове забезпечення системи корпоративного управління формується відповідно до його суб'єктів й об'єктів і є багаторівневою структурою, до якої входять:

- суб'єкт управління 0 рівня: власники, загальні збори акціонерів;
- суб'єкт управління 1-го рівня: найняті або запрошені на безоплатній основі працівники (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління);
- суб'єкт управління 2-го рівня: топменеджмент підприємства;
- об'єкт управління – кадрова система, що складається з усього персоналу підприємства.

Детальний процес кадрового забезпечення корпоративного управління на складові подаємо у вигляді декомпозиційної діаграми першого рівня (рис. 1.9).

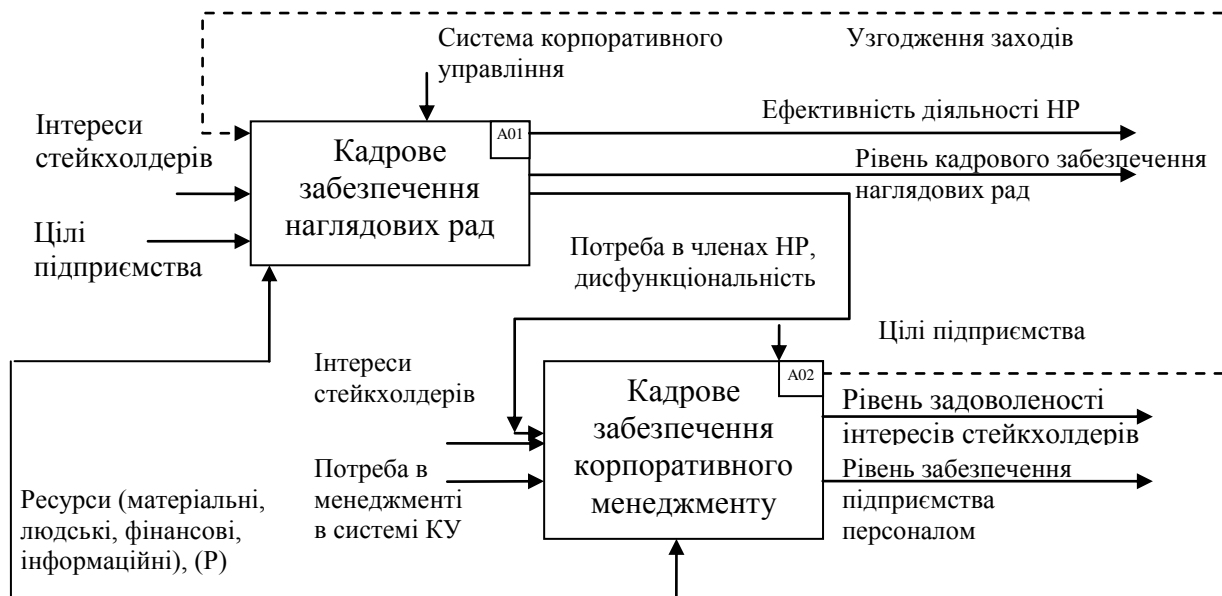


Рис. 1.9. Декомпозиційна діаграма першого рівня «Схема процесу кадрового забезпечення корпоративного управління» (розроблено автором)

Декомпозиційна діаграма першого рівня декомпозує контекстну діаграму на окремі підпроцеси у вигляді ланцюжка, зберігаючи встановлені «входи» і «виходи», а також показуючи внутрішні «входи», «виходи», методи управління й «механізми» реалізації. Ця декомпозиційна діаграма є загальною схемою процесу кадрового забезпечення, що здійснюється в системі корпоративного управління та до якого належать кадрове забезпечення наглядових рад і кадрове забезпечення корпоративного менеджменту.

Ресурси визначених блоків процесу (на схемі позначено «Р») – людські, фінансові, матеріальні й інформаційні. Без них неможлива успішна реалізація процесу. Інтереси стейкхолдерів і цілі підприємства як вхідні умови зберігаються і є входами в обидва блоки; результатом кадрового забезпечення наглядових рад ідентифіковано рівень їхнього кадрового забезпечення та ефективність діяльності. Відповідно, результатом кадрового забезпечення корпоративного менеджменту стає рівень задоволеності інтересів стейкхолдерів і загальний рівень забезпечення персоналом підприємства.

Подальша декомпозиція, згідно з методологією структурного моделювання, передбачає визначення змісту процесу кадрового забезпечення наглядових рад і кадрового забезпечення корпоративного менеджменту.

Декомпозиційну діаграму процесу кадрового забезпечення наглядових рад (за цим підходом це діаграма другого рівня) побудовано з урахуванням основних підпроцесів кадрового забезпечення й блоків формування, реалізації та вдосконалення (рис.1.10).

На етапі формування кадрового забезпечення наглядових рад на підставі аналізу стану й ефективності корпоративного сектору, ринку праці та можливості залучення певних джерел передбачається покриття потреби в персоналі: встановити корпоративні компетенції підприємства, визначити вимоги до складу наглядової ради, сформувати наглядову раду з урахуванням відповідності компетентностей кандидатів бажаним вимогам.

Етап реалізації кадрового забезпечення НР передбачає оцінювання ділової активності членів ради, розроблення заходів удосконалення діяльності

наглядової ради, мотивацію та розвиток. Окрім цього, передбачено координацію роботи НР на підставі результатів її діяльності й моніторингу фінансових показників.

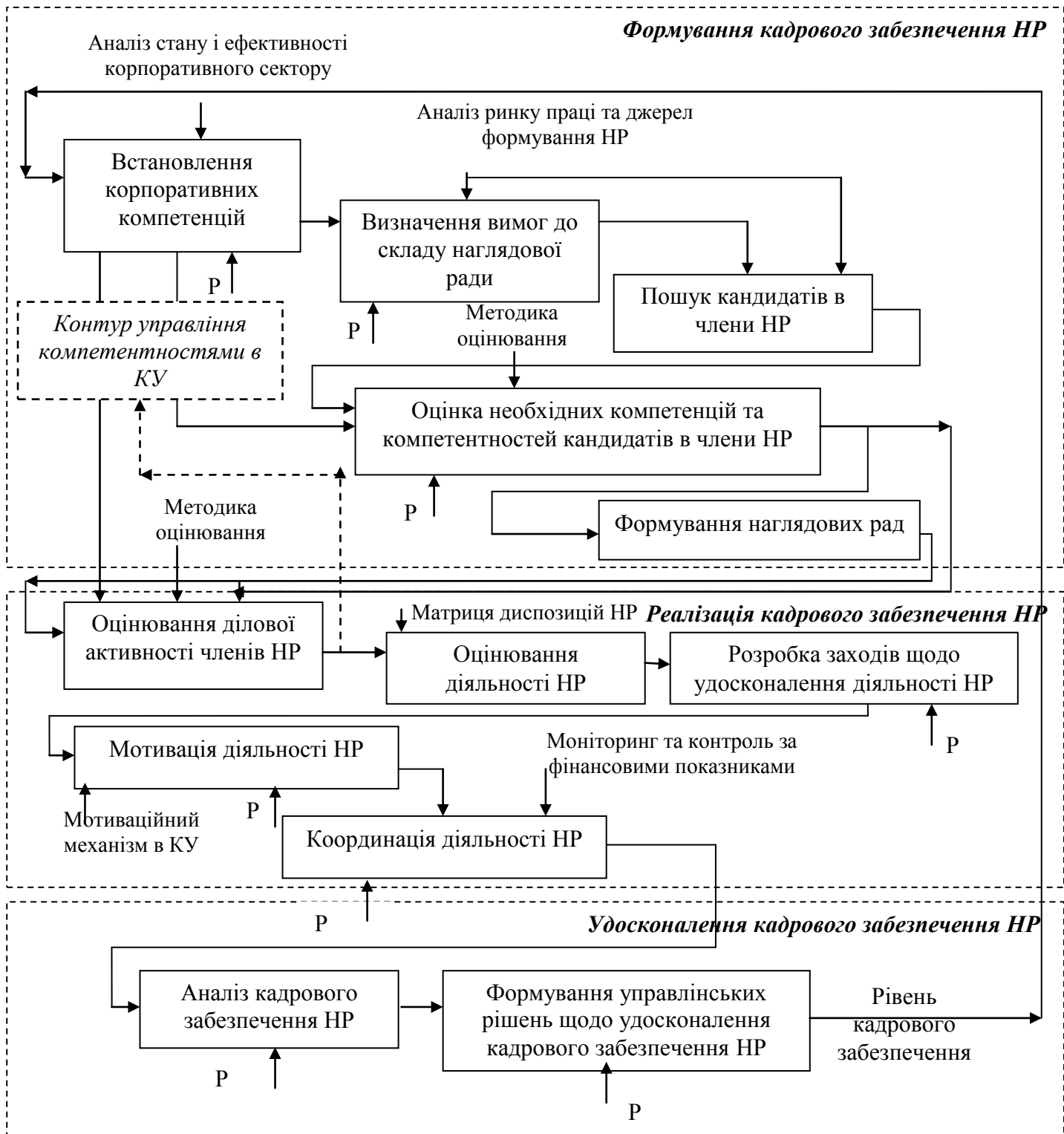


Рис. 1.10. Деталізована декомпозиційна діаграма першого рівня «Схема процесу кадрового забезпечення наглядових рад» (розроблено автором)

Керівний вплив мають відповідні організаційні рішення щодо кожної особи окремо або певні дії щодо вдосконалення системи корпоративного управління загалом. Для координації діяльності наглядової ради рекомендовано:

- створити посадову інструкцію для наглядової ради і визначити чіткі ролі та обов’язки для кожного члена наглядової ради;
- розробити процедури для ухвалення прозорих і справедливих рішень;
- забезпечити належну комунікацію між членами наглядової ради, щоб обговорювати важливі питання й ухвалювати ефективні рішення.

Удосконалення кадрового забезпечення відбувається за результатами його аналізу. На виході із цього підпроцесу отримують кількісні та якісні показники необхідного складу персоналу, кадрового забезпечення для досяжності цілей підприємства.

Принциповою відмінністю процесу кадрового забезпечення корпоративного управління є виокремлення контуру управління компетентностями. Загалом контур управління – це певна об’єднана послідовність функцій управління (певних процесів, робіт).

Виділити такий контур управління доцільно, на нашу думку, відповідно до накопиченого досвіду й теоретичних положень застосування компетентнісного підходу.

У загальному розумінні компетентнісний підхід полягає в розробці й практичному застосуванні моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінюванні й підготовці відповідно до цих моделей. Більш докладно, з урахуванням особливостей застосування в управлінні людськими ресурсами, зміст цього підходу розкрито в роботі [155], зокрема:

- формування системи компетенцій співробітників на всіх етапах управління персоналом організації та їх застосування;
- постійна орієнтація на розвиток і підтримку здібностей працівників організації;
- зміщення акценту з інформаційної обізнаності працівників організації на

розвиток навичок використання інформації для розв'язання практичних завдань;

- оцінювання рівня сформованості системи компетенцій у співробітників внаслідок навчання й розвитку;

- здатність виявляти особисті, професійні й ділові якості, реалізовувати свій потенціал швидше і краще від інших працівників за певних умов усередині підприємства;

- здатність визначати ефект від реалізації стратегічного мислення, креативності, управлінських функцій та оцінювати їхній вплив на організаційний розвиток підприємства;

- здатність своєчасно долати опір персоналу компанії змінам під час ухвалення принципово нових рішень;

- прагнення постійно підвищувати рівень компетентності, набувати критично важливих компетенцій;

- забезпечення рівня організаційної культури підприємства як основи для реалізації управлінських функцій, їх відповідності встановленим цілям підприємства в контексті обраної стратегії розвитку.

На нашу думку, основною відмінністю компетентнісного підходу від більш розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є процесне формування знань, доопрацювання навичок, особистих якостей тощо.

Визначені положення візьмемо за основу під час формуванні контуру управління компетентностями.

Під управлінням компетентностями будемо розуміти систему, яка дає змогу організаціям визначати, розвивати й підтримувати необхідні компетентності для досягнення своїх цілей.

У контексті запропонованого процесу кадрового забезпечення управління компетентностями визначимо як послідовну цілеспрямовану діяльність щодо формування й оцінювання компетентностей персоналу в системі корпоративного управління за певною ієрархією: компетенції організації (підприємства) – компетенції наглядової ради – компетенції менеджменту для

гарантій повної відповідності.

Контур управління компетентностями в системі корпоративного управління розроблено й наведено на рис.1.11.

Виокремлення робіт з управління компетентностями передбачено за трьома рівнями, що відповідають класичній структурі системи корпоративного управління, а саме: рівень підприємства, рівень наглядової ради й рівень корпоративного менеджменту.

На рівні підприємства на підставі моніторингу й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ (ринків, технологічних тенденцій, цілей тощо) встановлюється перелік компетенцій підприємства, корпоративної культури.

Організація визначає, які компетентності необхідні для успішного виконання її ролей та функцій. Ці компетентності можуть бути технічними, такими як знання та навички, необхідні для виконання певної роботи, або поведінковими, такими як цінності та ставлення, необхідні для ефективної роботи в організації. Далі виконується їхнє виявлення та оцінювання та розробляється відповідний механізм захисту компетенцій.

Рівень корпоративного управління (наглядової ради) передбачає оцінювання необхідних компетенцій і компетентностей кандидатів у члени НР, прояву компетенцій членів наглядової ради як складової ділової активності, встановлення невідповідності й подальше розроблення програм розвитку (формування, підтримка чи залучення) компетенцій.

Програми розвитку компетентностей для працівників можуть передбачати навчання, стажування, коучинг й інші заходи. Підтримка компетентностей відбувається через забезпечення доступу до інформації й ресурсів, а також пропагуванням культури навчання й розвитку. Рівень корпоративного менеджменту передбачає аналогічні роботи з управління компетентностями менеджерів підприємства.

Базовими категоріями реалізації управління компетентностями (або компетентнісного підходу) є поняття «компетенція» та «компетентність», які

активно досліджували вітчизняні й закордонні науковці в різних галузях науки [22, 156-166], проте досі не напрацьовано їх однозначне визначення.

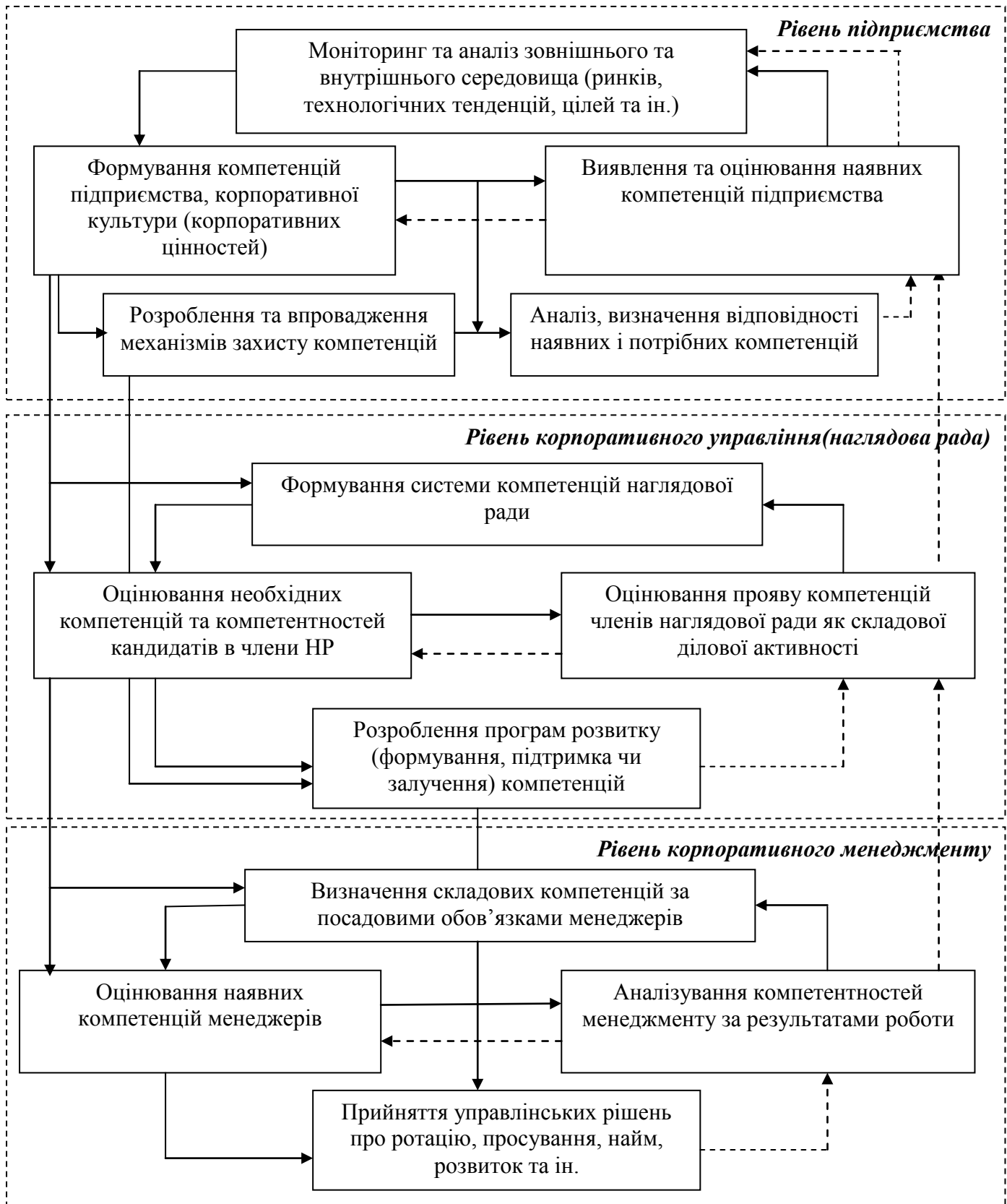


Рис.1.11. Контур управління компетентностями в системі корпоративного управління (розроблено автором)

Деякі науковці у своїх працях вживають поняття «компетенція» і «компетентність» як синоніми, проте більшість із них їх виразно розмежовують.

Ця невідповідність виникла через неправильний переклад рекомендацій Європейської Ради, коли англійське «competency» було неправильно перекладено на співзвучне компетенція. Це пов'язано з тим, що українські терміни «компетенція» і «компетентність» відповідають одному англійському – competency(e).

М. С. Головань [158] зазначає, що в англомовних джерелах використовують термін «competency», який має ті самі значення, що й «competence». Крім того, на основі аналізу етимологічної інформації тлумачного словника, «competency» походить від латинського competentia, а це означає, що його потрібно перекладати як «компетенція».

На нашу думку, для більш детального й змістовного подальшого аналізу треба розмежувати визначення змісту й суті цих понять для виокремлення їхніх компонентів і взаємного співвідношення.

Уперше поняття «компетентності» в галузі бізнесу й управління стало предметом аналізу в роботах Р. Уайта (1959) [160] і С. Argyris (1962). Р. Уайт увів поняття «компетентність» під час опису особистісних особливостей успішних й ефективних виконавців, які, поряд зі знаннями, наділені високою мотивацією й розвиненими соціальними навичками. С. Argyris [161] описував міжособистісну компетентність менеджерів як засіб удосконалення процесів організаційних змін.

Термін «компетентність» отримав своє подальше обґрунтування в роботах Д. Мак-Клелланда (1973, 1976), який використовував це поняття як інструмент підвищення якості професійного відбору у сфері кадрового менеджменту [167].

Аналіз наукової літератури засвідчує, що поняття компетентності персоналу трактується неоднаково, хоча більшість визначень багато в чому схожі. Наприклад, О. В. Кучай [162] зазначає, що «компетентність – володіння

людиною відповідною компетенцією, що охоплює його особисте ставлення до неї й предмета діяльності. Дослідник наголошує, що «...хоча поняття компетентність і компетенція розмежовані у визначенні, однак сукупно вони відображають цілісність і збірну інтеграційну суть як результату освіти, так і результату діяльності людини». Окремі науковці обґрунтовують це поняття як суму спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досконалого виконання своєї справи [163]. Інші автори вважають, що компетентність персоналу – це не тільки володіння певною сумою знань, а й можливості їх гнучкого застосування, які значною мірою залежать від творчих і практичних умінь і навичок працівника [22]. За твердженням Л. В. Балабанової [22], «компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно розв'язувати завдання, що ставлять перед ним, також вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове й швидко адаптуватися до умов, що змінюються».

Вітчизняні вчені, зокрема Р. Бузько, О.В. Вартанова та Г.О. Надьон стверджують: щоб бути компетентним (уміти виконувати вимоги й завдання), треба володіти компетенціями (мати ділові, професійні та особистісні якості). Наявність широкого кола компетенцій визначає належний рівень професійної компетентності фахівця та є джерелом його розвитку й ефективності в умовах конкуренції [165].

Ширше компетентність розглядають як «ступінь соціальної й психологічної готовності та здатності людини активно діяти в будь-якій сфері діяльності. Вона передбачає володіння особистістю відповідною компетенцією, яка включає її особистісне ставлення до предмета діяльності» [166].

На думку міжнародних експертів, поняття «компетентність» охоплює [168]:

- встановлені навички (вимоги до виконання певних індивідуальних завдань);

- використання знань й умінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до конкретної роботи;
- уміння відповідально виконувати обов'язки й досягати запланованих результатів;
- уміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях;
- уміння застосовувати знання й навички в нових виробничих умовах.

У своїх дослідженнях Е. Шорт [170] обґрунтовує чотири загальні концепції компетентності: набуття вмінь і навичок для певної діяльності людиною, яка не має творчого характеру; компетентність як володіння знаннями, вміннями й навичками; компетентність як ступінь або рівень здібностей, що офіційно вважається достатнім, компетентність визначають як властивість або спосіб буття людини.

На думку Д. Дюбуа, компетентність – це типова модель поведінки, що складається зі знань, навичок, способу мислення, які можуть використовуватися окремо або в різних комбінаціях для успішного досягнення найвищої ефективності в роботі [169]. К. Леви-Лубойер [171] вважає, що «компетентність» належить до сукупності принципів поведінки, що дають змогу людині діяти ефективно в будь-якій ситуації.

Компетенція – це індивідуальне надбання, що набувається в процесі навчання, визначає якісний рівень знань, умінь і навичок і здатність застосовувати їх на основі власного досвіду в процесі виконання певної діяльності. Компетенція пов'язана з певним видом діяльності, а компетентність – з особистістю, внутрішніми якостями й здібностями.

В. П. Поліщук [172] наголошує, що «поняття компетентності є набагато ширшим і не розглядається як проста сума «знань – умінь – навичок», а має дещо інше значення. Воно містить не тільки когнітивну й операційно-технологічну, а й індивідуально значущу, креативну й інші складові особистості».

Отже, у розглянутих визначеннях поняття «компетентність» наголошено на таких сутнісних характеристиках:

- ефективне використання здібностей може зробити професійну діяльність плідною відповідно до вимог робочого місця;

- володіти знаннями, навичками й уміннями, необхідними для роботи за фахом, і водночас бути автономним і гнучким для розв'язання професійних завдань;

- розвинена співпраця з колегами й професійне міжособистісне середовище;

- комплексне поєднання знань, здібностей і установок, оптимальних для виконання роботи в сучасному виробничому середовищі;

- здатність робити що-небудь добре й ефективно в широкому діапазоні контекстів із високим ступенем саморегуляції, саморефлексії і самоповаги.

Розглядаючи компетентність як діяльнісну характеристику людини, з огляду на характер функцій, які мають реалізувати члени наглядової ради, вважаємо за доцільне загальну компетентність розглядати як сукупність певних складових.

Трактування поняття «компетенція» пов'язано з двома напрямками – американським і британським.

Упродовж останніх років часто використовується визначення компетенції, запропоноване американськими дослідниками Спенсерами [168]: компетенція – це базова характеристика людини, пов'язана з ефективним та / або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв. Під компетенцією також розуміють професійні навички працівника, комплекс індивідуальних якостей людини, які забезпечують успіх.

Поняття «компетенція» вміщує не тільки когнітивний і операційно-технологічний складники, але й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову складові (результати освіти, знання, уміння, систему ціннісних орієнтацій). Зважаючи на це, М. Д. Ведерніков [173] визначає компетенцію як сукупність знань, навичок, здібностей, цінностей, мотивів поведінки, установок, особистісних характеристик, які описуються у вигляді конкретних поведінкових проявів і приводять до успішних результатів у діяльності.

За визначення І. В. Головнєва та О. В. Милославської, компетенція – це сукупність взаємопов'язаних ціннісних орієнтацій, знань, умінь, навичок і досвіду діяльності особистості [174].

Варто зазначити, що, відповідно до наведеного раніше аналізу інтегрованого визначення «компетенція», переважна більшість науковців дотримується особистісного підходу, розглядаючи компетенцію як сукупність рис характеру, характеристик особистості, знань, навичок, здібностей, цінностей, мотивів поведінки, установок, які забезпечують успіх результатів діяльності.

Для розкриття сутності компетенції автори робіт [175] виділяють і конкретизують основні характеристики цієї соціально-економічної категорії.

1. Основною метою й сенсом застосування здібностей є формування уявлень про основи успішної діяльності (ефективності) різних людей. У зв'язку з тим, що вони повинні бути універсальними за своєю природою, їх можна застосувати щодо різних людей, вони відтворювані, їх можна підтримувати й розвивати.

2. Компетентність завжди адресована конкретному предмету (кар'єрі).

3. Компетентність завжди специфічна, її використовують для прогнозування успішної діяльності, оцінювання суміжних видів діяльності, визначення напрямку й змісту подальшого навчання, визначення формування професійних й організаційних стандартів. Отже, вони повинні бути сформульовані в термінах завдань і дій.

4. Здатність як уявлення успішної діяльності повинна відповідати меті діяльності й допомагати заздалегідь визначити суттєві параметри результату діяльності.

5. Компетенції, безсумнівно, контекстуальні й стосуються конкретних процесів і професійних функцій, але важливо підтримувати баланс між загальними компетенціями з широким спектром застосування й спеціальними компетенціями, орієнтованими на розв'язання конкретних завдань.

Т. В. Глушко [176] у своїй роботі проаналізувала закордонний досвід еволюції й розвитку компетентнісного підходу. Школи, які працювали над розвитком і поширенням компетентнісного підходу в процесі управління персоналу, схарактеризовано на рис. 1.12.

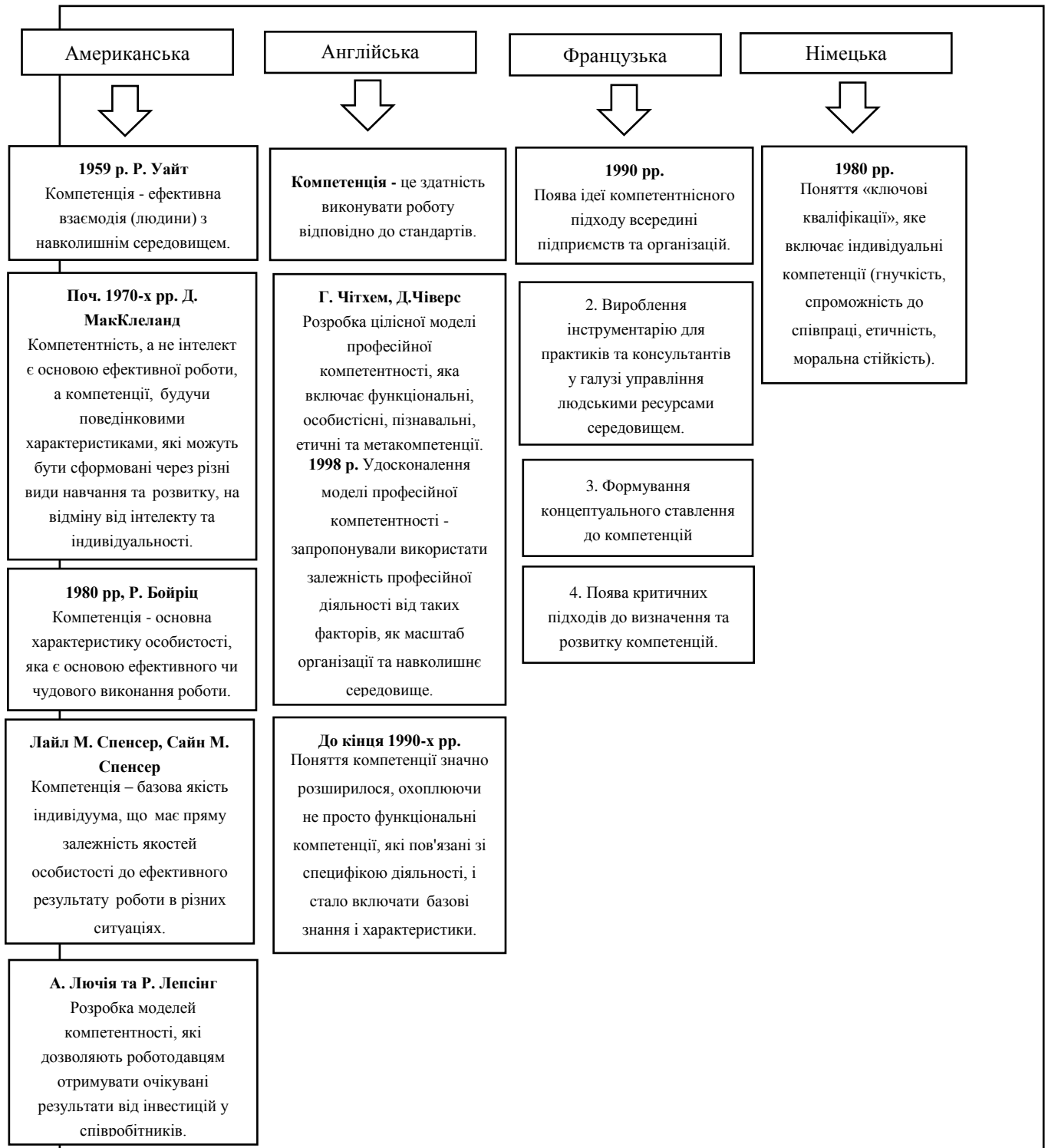


Рис. 1.12. Школи, які працювали над розвитком і поширенням компетентнісного підходу в процесі управління персоналу [176]

Розглянувши основні завдання й принципи кожної школи, варто зауважити, що еволюція формування й поширення компетентнісних підходів привела до формування досить успішного цілісного підходу, що складається зі знань, досвіду й поведінкових показників.

Підсумовуючи теоретизування щодо економічної сутності досліджуваних категорій та еволюції поглядів вітчизняних й іноземних науковців, можна виділити підходи, вказані на рис.1.13.



Рис. 1.13. Сформовані підходи науковців щодо виокремлення понять «компетентність» та «компетенція» [156, 177,178]

За результатами проведеного аналізу, беручи до уваги різні тлумачення термінів «компетентність» і «компетенція», зважаючи на особливості загальномовного лексичного значення й неточний переклад з іноземної мови, можемо стверджувати, що ці поняття взаємопов'язані, але не тотожні.

Отже, по-перше, під компетенціями підприємства (організації) будемо розуміти невіддільну частину його стратегічних активів, що відображає колективні знання, досвід і комплекс здібностей, відмінностей підприємства, які разом з унікальними технологіями здатні створювати (і підтримувати)

конкурентні переваги й забезпечувати унікальність підприємства в конкретному ринковому середовищі.

Компетенції працівників (членів наглядової ради) – це наперед визначені умови щодо знань, умінь, навичок і досвіду в певній сфері людської діяльності, які є запорукою успішних результатів діяльності й виконання покладених на них функцій і повноважень.

Компетентність – це якісна характеристика особистості, що визначає рівень її професіоналізму, дає їй змогу розв’язувати визначені завдання, ухвалювати рішення в певній галузі, які є результатом засвоєння знань, умінь, навичок, що виявляються під час практичної діяльності.

Організаційна підтримка процесу кадрового забезпечення корпоративного управління є структурованою кінцевою множиною, спроектованою для досягнення підприємством визначених цілей (рис. 1.14).

Процес складається із трьох взаємопов’язаних блоків: контролю, аналізу й удосконалення.

Реалізація контролю кадрового забезпечення потребує уваги до трьох основних напрямів, що прямо впливають на нього: кадровий ресурс, реалізація функцій управління та досягнення цілей корпоративного менеджменту в умовах ринку. Ці три напрями треба враховувати для ефективного контролю кадрового забезпечення й розвитку стратегій, які сприяють успішній діяльності підприємства в сучасних умовах.

Кадровий ресурс як «вхідний елемент» кадрового забезпечення характеризують критерії повноти та якості персоналу, працівників управління [50]. Одним з основних показників, що використовується для якісної оцінки забезпеченості підприємства кадрами, є питома вага працівників апарату управління в загальній структурі персоналу підприємства. За кількісною оцінкою кадрове забезпечення оцінюється питомою вагою працівників відповідної категорії щодо певного обсягу виробничих та управлінських робіт (питомі трудовитрати) або зворотним показником інформаційної продуктивності.

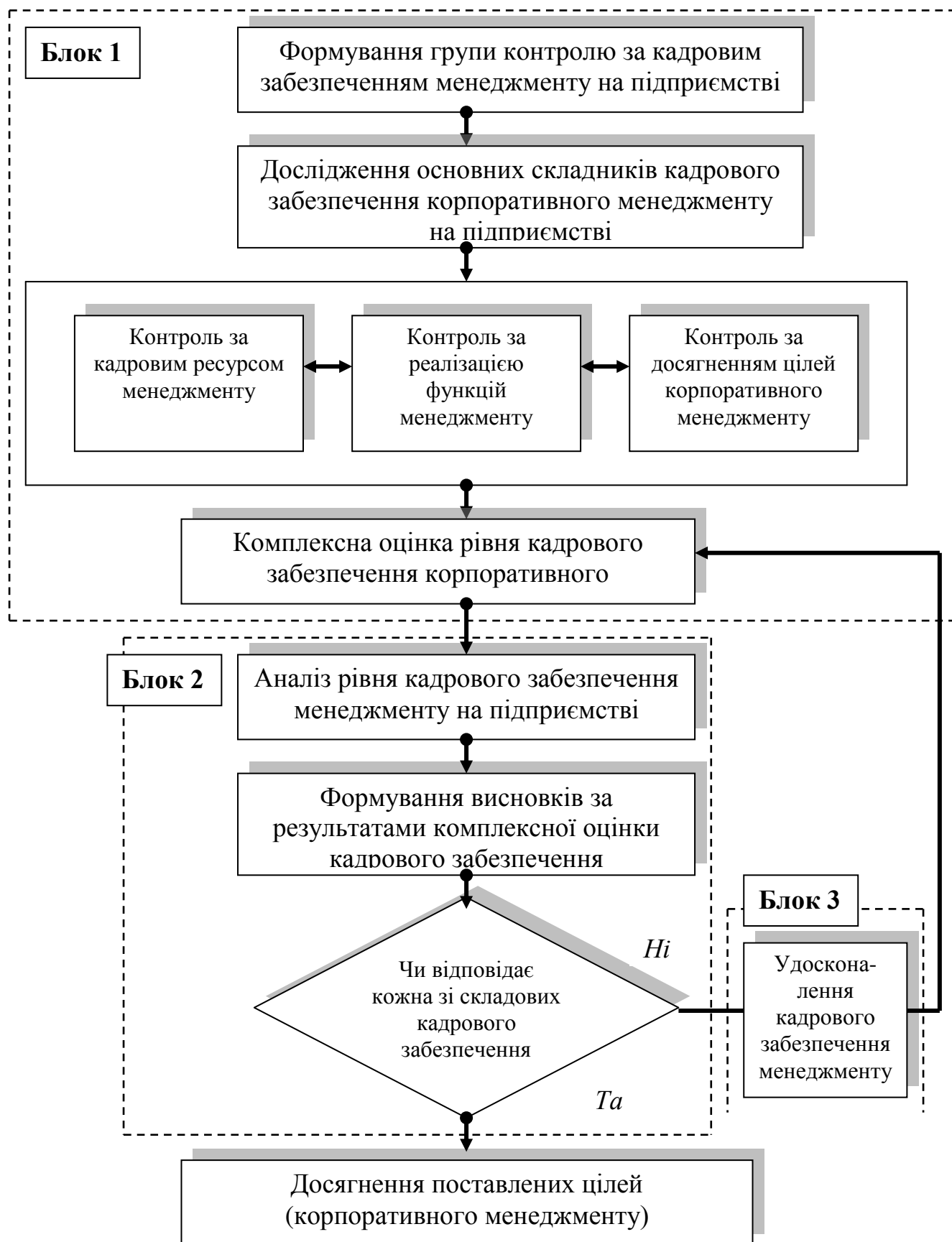


Рис.1.14. Схема організаційної підтримки процесу кадрового забезпечення корпоративного управління (розробка автора)

Відповідність складу певного профілю управлінського персоналу його цільовому призначенню оцінюється показником структури управлінського персоналу. Якісний склад працівників характеризує рівень освіти, кваліфікації й фахової підготовки управлінського персоналу.

Необхідність цього показника спричинена тим, що якість управління загалом залежить від якості праці управлінців, їхньої освіти, ураховує профіль діяльності, стаж роботи й індивідуальні здібності.

Установчо-мотиваційний рівень визначає працівників із соціально-психологічних і моральних позицій, відображає цільові установки й мотиви діяльності, ступінь зацікавленості в роботі, творчий підхід, свідомий потяг до одержання результатів роботи. Показник акумулює особистісні риси працівників, уміння роботи з колективом і спроможності до праці [50].

Оцінюючи складники кадрового забезпечення корпоративного управління, треба зважати на їхній зміст, взаємозв'язок і послідовність у реалізації, тому що проведені дослідження сприяють удосконаленню управління, усувають зайві ланки, формують ефективну систему менеджменту.

Водночас насамперед варто звернути увагу на пошук, оцінювання й залучення персоналу. Напрямами оцінки таких складників є: збір й аналіз інформації про ситуацію на ринках праці; розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності; умови для навчання й професійного розвитку персоналу; рівень потреб працівників; задоволеність працівників результатами своєї діяльності; встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації.

Одним із пріоритетних завдань якісного кадрового забезпечення, безумовно, є формування висококваліфікованого колективу відповідальних і лояльних працівників усіх рівнів управління завдяки ефективній побудові з можливістю її швидкої адаптації до вимог часу, умов соціально-економічної ситуації в країні, зміни завдань і відповідних функцій управління.

Система кадрового забезпечення наглядових рад має свої особливості відповідно до функцій, повноважень і змісту роботи, яку виконують ці суб'єкти корпоративного управління. Процеси, які набувають формату ланцюга «пошук»

– «відбір» – «залучення» необхідного кількісного та якісного складу працівників для інтелектуальної праці, є своєрідними рушіями подальшого захисту й узгодження конфліктів інтересів стейкхолдерів і всіх зацікавлених осіб і неперервного розвитку товариства в довгостроковій перспективі.

Є низка внутрішніх і зовнішніх чинників, які мають відмінності щодо спрямованості, ступеня, характеру впливу, тривалості дії й від яких залежить результативність діяльності наглядової ради як суб'єкта корпоративного управління. До зовнішніх факторів впливу належать зовнішні елементи системи корпоративного управління, які впливають на корпоративне управління загалом, а саме: внутрішнє й міжнародне законодавство як складник державних органів загальної й спеціальної компетенції; інвестиційний клімат і фінансування інновацій як складники механізму ринкового контролю та тенденції в соціокультурній сфері як сутність діяльності громадських організацій, засобів масової інформації.

Аналізуючи внутрішні чинники, підтримуємо думку В. І. Лаптева [120], який виокремлює з-поміж основних такі три: фінансові (чи виплачується винагорода і в якій формі, наприклад, фіксована сума, винагорода у вигляді власних цінних паперів, відсоток від чистого прибутку тощо); організаційні (наявність комітетів і посади корпоративного секретаря, періодичність засідань, розподіл повноважень, закріплених у внутрішніх документах, дотримання вимог до складу наглядової ради (щодо кількості та якісних характеристик), знання своїх прав й обов'язків); соціально-психологічні (психофізіологічні властивості членів наглядової ради; психологічний клімат, який склався в колективі тощо).

Для захисту прав та узгодження конфліктів інтересів стейкхолдерів і всіх зацікавлених осіб набувають вагомого значення структура, кількісний та якісний склад наглядової ради, адже вони повинні забезпечувати ефективність контролю на підприємстві, ефективність його розвитку в довгостроковій перспективі та залучення інвестицій. У загальному вигляді сукупність теоретичних засад формування й реалізації кадрового забезпечення

корпоративного управління наведено на рис.1.15.



Рис.1.15. Сукупність теоретичних поглядів на формування та реалізацію кадрового забезпечення корпоративного управління (розробка автора)

На думку сучасних науковців І. В. Федотової та Н. А. Бочарової [131], вплив зовнішнього середовища на побудову системи корпоративного управління на засадах сталого розвитку передбачає економічні, соціально-політичні й екологічні аспекти, які визначають стратегію й функціонування корпорації. Зміни в економіці, як-от: економічне зростання або спад, інфляція, обмінні курси й інші фактори, можуть суттєво вплинути на фінансовий стан корпорації.

Коливання на ринку, торгові війни, економічні кризи чи нові можливості розвитку можуть вимагати адаптації стратегії корпоративного управління для досягнення сталого розвитку. Зміни в суспільних цінностях, законодавчі й політичні зміни, а також вимоги споживачів стосовно етики й сталості можуть впливати на репутацію й соціальну відповідальність корпорації.

Основною метою кадрового забезпечення корпоративного управління є досягнення балансу інтересів учасників корпоративних відносин, тому специфіка полягає в організації взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), застосуванні управління компетентностями на основі парадигми «компетентності менеджменту – компетентності членів наглядової ради – ключові компетенції організації». Застосування такого підходу дає змогу забезпечити ефективність і якість корпоративного управління й успішного розвитку підприємства.

За допомогою різних методів кадрового забезпечення (організаційно-адміністративних, економічних, соціально-психологічних) реалізується оцінювання, контролювання й удосконалення кадрового забезпечення. Наприклад, напрямками удосконалення кадрового забезпечення є розроблення програм навчання для членів наглядової ради, які дозволить їм здобути потрібні знання й навички в галузі корпоративного управління; впровадження системи управління компетентностями, яка дозволить забезпечити системний розвиток компетентностей.

Кадрове забезпечення наглядових рад є одним з ключових аспектів корпоративного управління. Воно передбачає планування, організацію,

мотивацію, координацію, моніторинг, контроль, впровадження ефективних методів і форм роботи з персоналом. Штатний розклад має базуватися на таких принципах, як гнучкість, комплексність, оптимальність, ефективність і дієвість. Організаційна структура кадрового забезпечення повинна слугувати скелетом механізму кадрового забезпечення. Для захисту прав зацікавлених сторін і врегулювання конфліктів інтересів важливі ефективний склад і структура наглядової ради. До обов'язків наглядової ради входить стратегічне керівництво й контроль діяльності менеджерів. Оцінка ефективності ради допомагає виявити слабкі сторони й трансформувати їх через зміни ключових компетенцій, підвищення інституційного статусу й корпоративного навчання.

Висновки за розділом 1

1. Проведено аналіз сучасних трактувань поняття «кадрове забезпечення». Встановлено, що «кадрове забезпечення» розглядають із різних позицій: як певний результат формування й розвитку персоналу (сукупність певних здібностей, компетенцій і компетентностей, якими володіють відповідні працівники), безпосередньо як формування певних якостей працівників і з позицій суб'єктів управління.

2. Рівень ефективності (продуктивності) роботи працівників підприємства за чітко організованим і спланованим кадровим забезпеченням проступає через поняття «кадровий потенціал», який запропоновано визначати як сукупність реальних (знань, здібностей, навичок) і потенційних можливостей персоналу, які використовують у процесі трудової діяльності відповідно до цілей підприємства та впливають на його результативність.

3. Уточнено поняття «кадрове забезпечення» й витлумачено його як мультіскладний комплекс дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію й удосконалення кількісного та якісного складу наглядових рад і корпоративного менеджменту, реалізація якого здійснюється завдяки

збалансованій кадровій політиці підприємства, що спрямована на досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням впливу соціально-економічних, політичних, демографічних й інших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Розроблено модель процесу кадрового забезпечення корпоративного управління, що передбачає побудування відповідного ланцюжка за принципом реалізації робіт на підприємстві, на рівні наглядових рад і корпоративного менеджменту. Обґрунтовано склад і зміст кадрового забезпечення корпоративного управління на основі методу структурного аналізу IDEF0, що передбачає побудування контекстної й декомпозиційних діаграм (першого та другого рівня). Обґрунтовано склад робіт і деталізовано процеси кадрового забезпечення наглядових рад.

Процеси, які внесено до складу формування й реалізації кадрового забезпечення кількісним та якісним персоналом для інтелектуальної праці, є своєрідними рушіями подальшого захисту й узгодження конфліктів інтересів стейкхолдерів і всіх зацікавлених осіб і неперервного розвитку підприємств корпоративного сектору в довгостроковій перспективі.

5. Виокремлено контур управління компетентностями, обґрунтовано відповідні рівні його реалізації (підприємство, наглядова рада, корпоративний менеджмент), порядок і зміст реалізованих робіт, що базуються на встановленій ієрархії «ключові компетенції підприємства – компетентності членів наглядової ради – компетентності корпоративного менеджменту».

6. Корпоративне управління є складною системою, яка об'єднує форми контролю й мотивації власників, організаційну структуру товариства, спрямована на ведення ефективної господарської діяльності товариства через баланс функцій володіння, використання, розпорядження та управління ним.

7. Досліджено особливості наглядової ради як суб'єкта корпоративного управління. На корпоративних підприємствах у компетенції наглядової ради виокремлюють три групи повноважень: 1) контроль за роботою виконавчого органу в частині укладання від імені компанії контракту з керівником,

затвердження умов договорів із головою (членами) правління тощо; 2) повноваження щодо роботи з акціонерами (організація загальних зборів і контроль за виконанням їхніх рішень, узгодження порядку денного й попередній розгляд внесених до нього питань, вимога про скликання позачергових зборів тощо); 3) повноваження щодо питань фінансування діяльності товариства, а також визначення й затвердження основних напрямів і планів діяльності товариства, узгодження правочинів; вибір аудитора тощо.

8. Основне завдання якісного кадрового забезпечення полягає у формуванні компетентної команди відповідальних і лояльних працівників на всіх рівнях управління, зокрема й із виробничим і персоналом обслуговування. Останні як суб'єкти корпоративного управління виконуватимуть такі функції: створення й забезпечення функціонування ефективного аналітичного механізму, що передбачає стратегічне управління, ухвалення управлінських рішень і контроль діяльності підприємства; забезпечення рівного й справедливого ставлення до всіх акціонерів (навіть дрібних й іноземних) і можливості доступу всіх акціонерів до ефективних засобів захисту в разі порушення їхніх прав; дотримання балансу інтересів зацікавлених сторін, як-от: акціонерів, менеджменту, співробітників, клієнтів, партнерів, постачальників, кредиторів акціонерного товариства, держави й громадськості.

Основні наукові результати розділу опубліковано в роботах [50, 103, 123].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ЧИННИКІВ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз особливостей функціонування та розвитку корпоративного сектору в Україні

За сучасних умов корпоративний сектор є найважливішою складовою української економіки, але протягом останніх років його діяльність характеризується складною динамікою та недостатнім рівнем ефективності. Формування й розвиток цього сектору забезпечується вдосконаленням корпоративного управління, що потребує встановлення особливостей, оцінювання ефективності відповідних процесів тощо.

Корпоративний сектор України сьогодні складається з таких елементів: акціонерного, неакціонерного й похідного. Головним елементом є акціонерні товариства: публічні й приватні, державні (національні) компанії. Другим (більшим за питомою вагою) елементом є неакціонерні господарські об'єднання, що, згідно з чинним законодавством, належать до корпоративних підприємств: товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства тощо [132].

Динаміка юридичних осіб, що складають корпоративний сектор України, наведена в таблиці 2.1 та рис.2.1. та в Додатку Г.

Останнім часом спостерігається стійка тенденція збільшення кількості корпоративних підприємств. Якщо у 2018 році їхня кількість складала загалом по Україні 1235024 одиниць, то на початок 2023 року налічувалося 1464953 одиниці, тобто зростання складає 118,6 %.

Прогнозні значення кількості таких підприємств за визначеним трендовим рівнянням, що описує тенденцію такої зміни ($y = 46005x + 1E + 06$,

$R^2 = 0,9845$), на 2024 рік становлять – 1493440 од.; на 2025 рік – 1522482 од. Отже, прогнозується збільшення підприємств корпоративного типу й надалі.

Таблиця 2.1

Загальна кількість корпоративних підприємств в Україні [за даними 133]

Назва організаційно-правової форми	Загальна кількість юридичних осіб, одиниць на початок року						Темп приросту, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Корпоративні підприємства	1235024	1298435	1350627	1395448	1437009	1464953	18,6
Акціонерні товариства	14710	14310	13902	13748	3378	7177	-51,2
Публічні (відкриті) акціонерні товариства	2186	1727	1418	1280	1654	1639	-25,0
Приватні (закриті) акціонерні товариства	5076	5304	5352	5370	4783	4762	-6,2
Державні акціонерні компанії (товариства)	-	-	-	-	8	9	12,5
Холдингові компанії	-	-	-	-	2	2	-
Товариства з обмеженою відповідальністю	576554	632231	674437	707403	743682	761776	32,1
Товариства з додатковою відповідальністю	1453	1502	1513	1511	1511	1504	3,5
Повні товариства	1344	1322	1315	1306	1297	1289	-4,1
Командитні товариства	377	370	372	371	370	367	-2,7
Асоціації	2376	2422	2459	2486	2517	2526	6,3
Корпорації	558	556	554	555	553	552	-1,1
Консорціуми	74	73	79	105	154	165	123,0
Концерни	191	188	185	186	187	187	-2,1

Досвід досліджень у сфері корпоративного управління доводить, що найефективнішою формою корпоративних підприємств є акціонерне товариство. Однак в Україні питома вага акціонерних товариств у 2023 р. складає лише 0,5 % від загальної кількості корпоративних підприємств. Для порівняння слід вказати, що у 2018 р. частка акціонерних товариств становила

1,2 %, тобто за останні п'ять років їхня кількість скоротилась майже вдвічі – зниження кількості акціонерних товариств у 2023 році порівняно з 2018 роком (–51,2 %), публічних акціонерних товариств (–25 %).

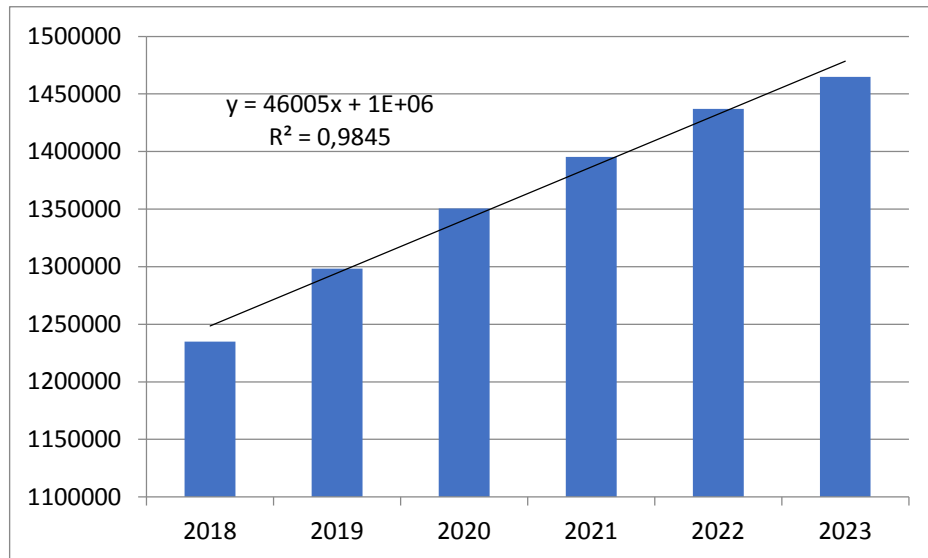


Рис. 2.1. Динаміка корпоративних підприємств в Україні
(сформовано на основі [133])

Такі тенденції можна пояснити переходом акціонерної форми в інші економічні організаційно-правові форми господарювання, насамперед у товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю.

Такий перехід відбувся внаслідок реструктуризації акціонерних товариств в інші організаційно-правові форми. Акціонерні – це організації з великим капіталом, а оскільки в країні переважають малі й середні підприємства, розмір статутного капіталу не досяг рівня, необхідного для створення й підтримання цієї форми, тож перевагу віддають іншим організаційно-правовим формам.

Варто зауважити, що відповідно до видів корпоративних підприємств складається різна динаміка. Тенденцію до зниження акціонерних товариств загалом по Україні й по Харківській області наведено на рис. 2.2 та 2.3.

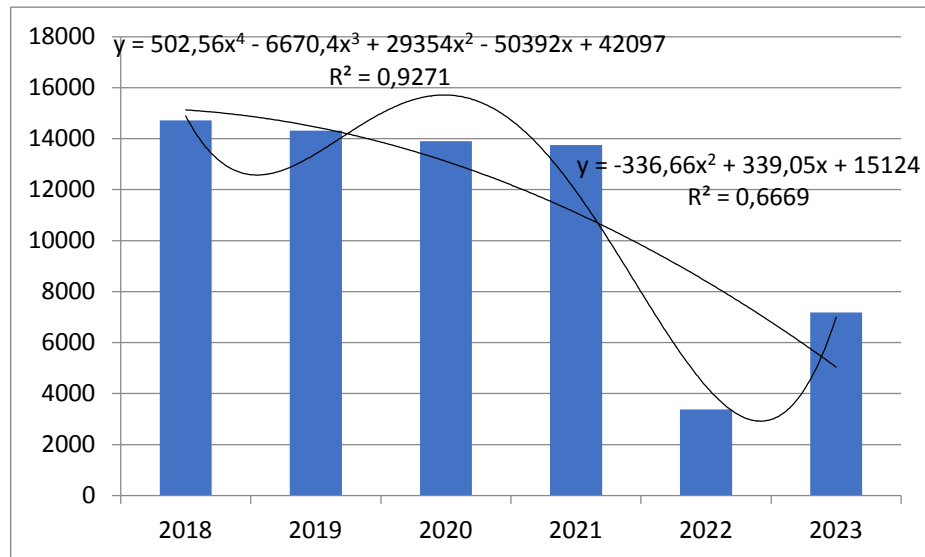


Рис.2.2. Динаміка акціонерних товариств в Україні
(сформовано на основі [133])

Тенденцію зміни акціонерних товариств по Україні більш точно описує поліном 4-го ступеня, водночас коефіцієнт детермінації складає 0,927 у порівнянні з поліномом 2-го ступеня. Це означає, що з 2022 року намітилося незначне збільшення їхньої кількості (функціонує 9 державних акціонерних компаній).

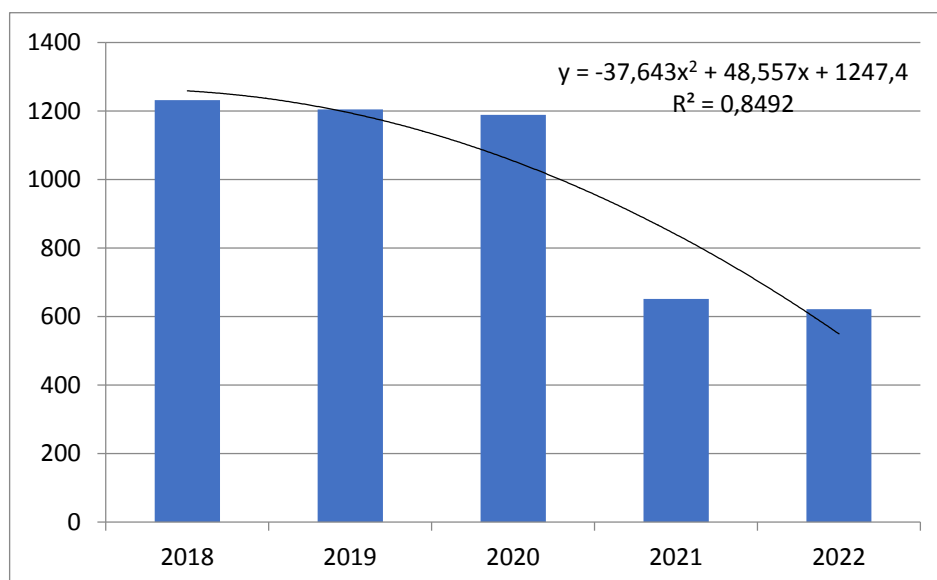


Рис.2.3. Динаміка акціонерних товариств по Харківській області
(сформовано на основі [133])

У Харківській області трендова залежність характеризується рівнянням полінома 2-го ступеня (рис. 2.3), що відповідає достатньо високому значенню коефіцієнта детермінації (0,849).

Порівняльна статистика кількості приватних і публічних акціонерних товариств показує на помітне зростання приватних товариств через зменшення публічних. Приватні акціонерні товариства є достатньо привабливою формою господарювання. Їхніми перевагами є відсутність процедури лістингу, для них немає зобов'язань щодо публікації фінансової звітності, спрощена структура наглядової ради [133].

Варто зауважити, що стан корпоративного управління в публічних акціонерних товариствах відкритого типу характеризується як зменшенням їхньої кількості загалом, так і зменшенням кількості товариств, у яких проводять загальні збори акціонерів. Водночас майже всі товариства мають власний кодекс корпоративного управління.

Співвідношення питомої ваги видів акціонерних товариств наведено на рис.2.4.

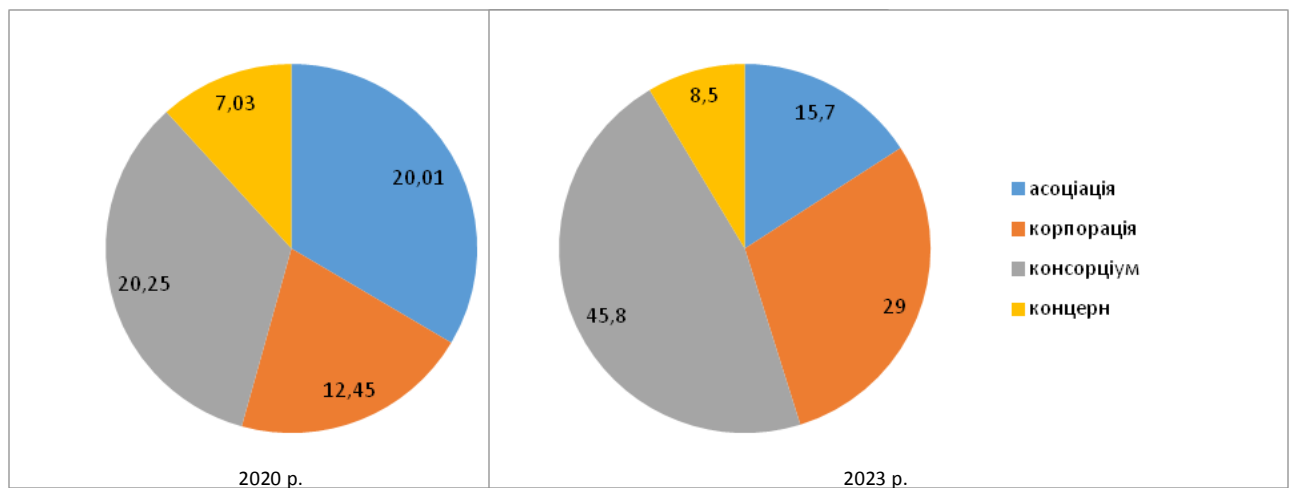
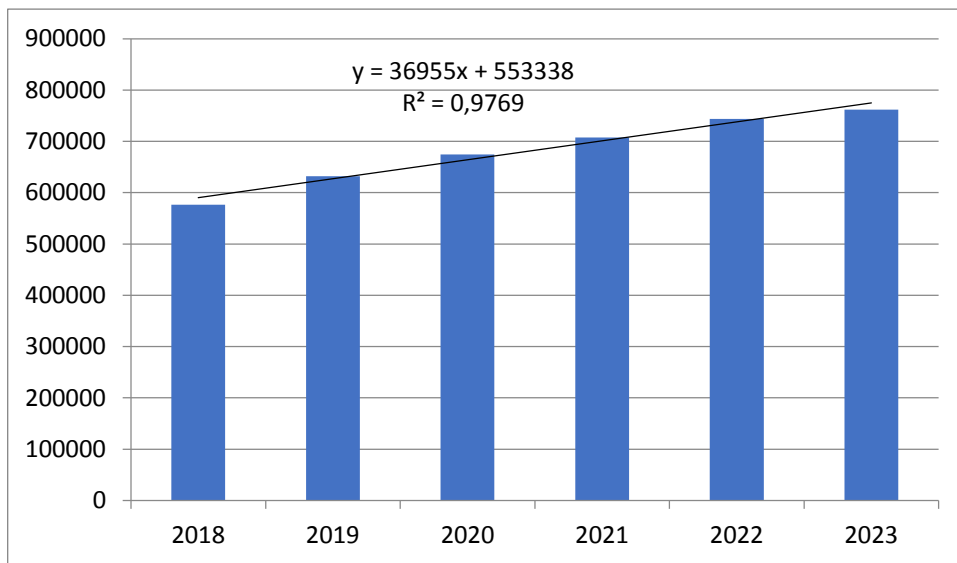


Рис. 2.4. Структура акціонерних товариств, % (сформовано на основі [133])

Якщо порівнювати значення питомої ваги видів акціонерних товариств за 2020 та 2023 роки, то варто зазначити, що впродовж незначного часу відбулися суттєві зміни. Так, питома вага асоціацій скоротилася на 4,3 %; відсоток

корпорацій, навпаки, зріс майже на 7 %, також майже вдвічі збільшилася питома вага консорціумів: з 20, 2 % у 2020 році до 45, 8 % у 2023 році.

Найбільш розповсюдженою формою наразі є товариства з обмеженою відповідальністю. Вони становлять 52 % усіх видів корпоративних підприємств. Кількість товариств з обмеженою відповідальністю впродовж останніх шести років постійно зростає (рис. 2.5) як загалом по Україні, так і по Харківській області (рис. 2.6).



Динаміка товариств з обмеженою відповідальністю
(сформовано на основі [133])

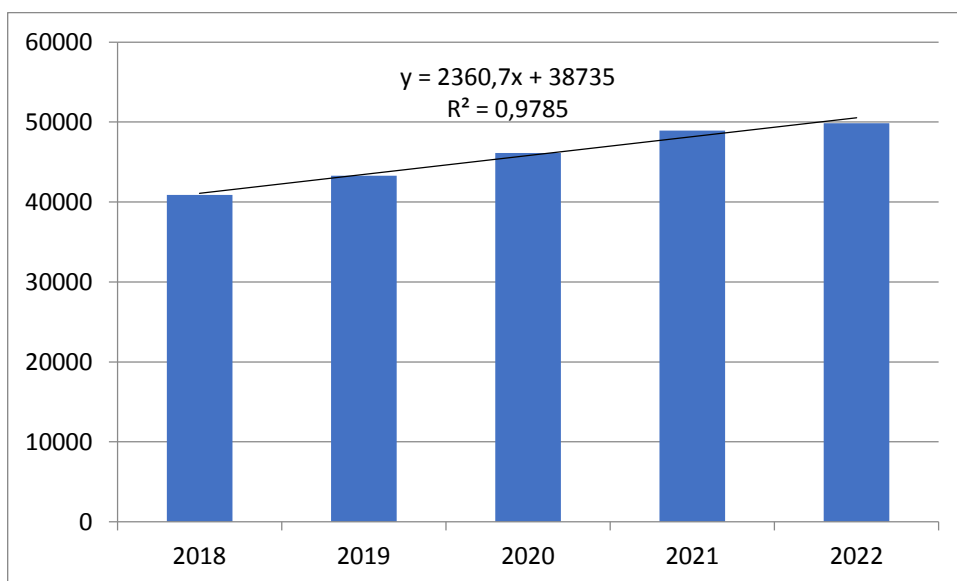


Рис.2.6. Динаміка товариств з обмеженою відповідальністю по Харківській області (сформовано на основі [133])

Також зростає питома вага товариств з обмеженою відповідальністю в загальній кількості корпоративних підприємств (рис.2.7).

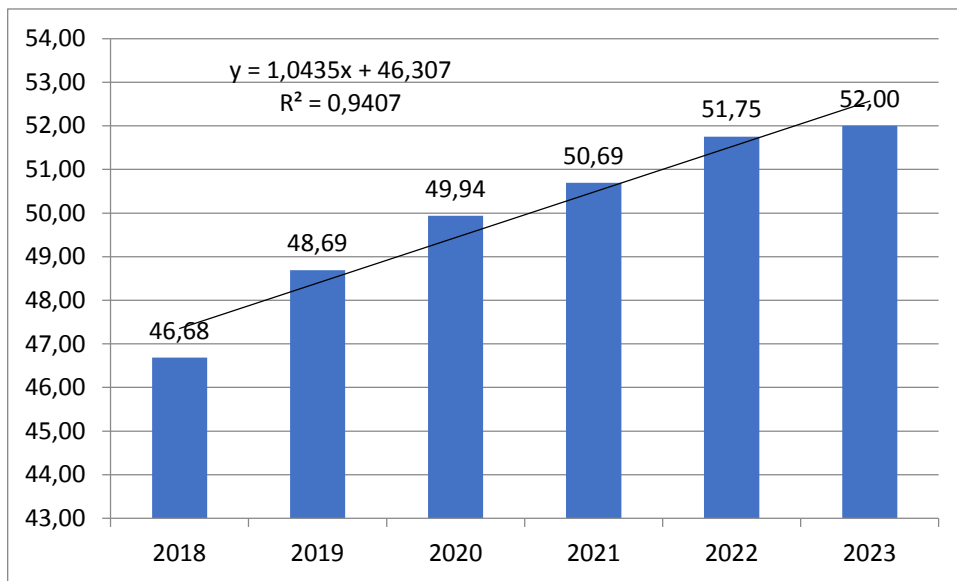


Рис.2.7. Питома вага товариств з обмеженою відповідальністю
(сформовано на основі [133])

Щодо товариств з додатковою відповідальністю, то також констатуємо позитивну динаміку до збільшення їх кількості (рис.2.8).

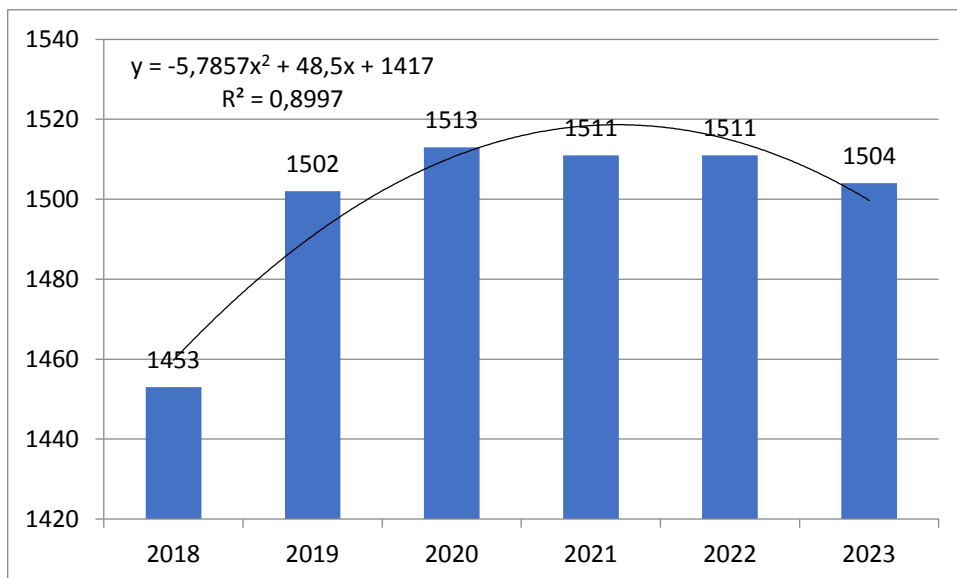


Рис.2.8. Динаміка товариств із додатковою відповідальністю (сформовано на основі [133])

Якщо у 2018 році їхня кількість становила 1453 од., то у 2023 році помітно зросла й становить 1504 од. Трендова залежність описується поліномом зі ступенем 2 і має такий вигляд $y = -5,7857x^2 + 478,5x + 1417$. Величина вірогідності апроксимації складає 0,8997 відн. од.

Треба зазначити, що з 1 січня 2023 року набрав чинності закон «Про акціонерні товариства», який спрямований насамперед на адаптацію нашого до законодавства ЄС у сфері корпоративного управління. Спостерігаються позитивні зміни щодо спрощення управління. У перспективі структура управління акціонерними товариствами може бути не тільки дворівневою, а й однорівневою. У цьому випадку органами управління акціонерного товариства є лише збори акціонерів і рада директорів, а установи, відповідальної за нагляд (наглядової ради), немає. Виконавчий орган за такої структури може бути лише колегіальним [101].

Згідно з новим законом, зменшується мінімальний розмір статутного капіталу для акціонерних товариств. Цю суму зменшено більш як у шість разів, і вона становить 200 мінімальних зарплат і на початок 2023 року становитиме 1,34 мільйона гривень.

Також запроваджується можливість скликання зборів акціонерів електронним голосуванням й опитуванням (дистанційні збори акціонерів). Електронне голосування здійснюється виключно шляхом електронного заочного голосування акціонерами з використанням авторизованої електронної системи, що забезпечує ідентифікацію та реєстрацію власників цінних паперів (їхніх представників), які беруть участь у зборах, зокрема через використання кваліфікованого електронного підпису. Дистанційні загальні збори акціонерів полягають у дистанційному заповненні акціонерами бюлетенів та надсиланні їх до товариства через депозитарну систему України. Варто зазначити, що з 1 січня 2024 року набуло чинності положення про електронне голосування [101].

Уряд України й далі втілює реформу державної власності й корпоративного управління на основі принципів ОЕСР. 7-8 червня 2023 року на щорічному засіданні Ради міністрів ОЕСР ухвалили нові міжнародні стандарти,

які стосуються правил взаємодії на ринку й ведення бізнесу. Серед них і переглянуті G20 / ОЕСР принципи корпоративного управління. Саме принципи – це практичний документ, яким постійно користуються країни з розвиненими економіками й на який посиляються їхні законодавство і міжнародні договори. Це означає, що документ повинен залишатися актуальним і відображати сучасні виклики. Саме тому комітети в ОЕСР час від часу аналізують документ на актуальність. Цього разу світ стикнувся з низкою глобальних процесів: загострення війни в Україні, зміни клімату, пандемія й карантин, диджиталізація, банкрутство великих гравців у фінансовому секторі тощо. Усе зумовило потребу в змінах. Основними змінами стали:

- розділ за стійкістю діяльності: Sustainability and resilience;
- уточнення рекомендацій для груп компаній щодо звітності, доступу до інформації та операції з пов'язаними сторонами;
- посилення вимоги до звітності для інституційних інвесторів, довірених радників тощо;
- деталізація відповідальності й обов'язків наглядових рад;
- рекомендації щодо використання технологій для проведення зборів і наголошення на потребі управляти технологічними ризиками;
- уточнення рекомендацій щодо розкриття інформації про борги й наголошення на правах власників облігацій.

У вересні 2022 р. Рада ОЕСР розглянула заявку України на вступ до ОЕСР та ухвалила рішення про визнання за Україною статусу потенційного члена ОЕСР. Одним із критеріїв нашого вступу має бути визнання ОЕСР того, що Україна запровадила основні вимоги Рекомендацій Ради ОЕСР щодо принципів корпоративного урядування, Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, Рекомендацій Ради ОЕСР щодо боротьби з корупцією та доброчесності на підприємствах державної форми власності [127].

Звісно, стратегічно Україна налаштована на приватизацію й зменшення кількості підприємств державної форми власності, проте наразі (табл. 2.2)

частка державного сектору в складі економіки країни свідчить про високий рівень концентрації державних підприємств у групі великого бізнесу.

Таблиця 2.2

Питома вага кількості суб'єктів господарювання
державного сектору економіки, %

	Вид економічної діяльності	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
	Усього	0,6	0,6	0,5	0,5	4
	у тому числі					
1	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	1,1	1,1	1,2	1,2	3,1
2	Промисловість	1,1	1	0,9	0,9	5,9
2.1	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	2,9	2,7	2,5	2,5	10,5
2.2	Переробна промисловість	1,1	1	0,9	0,8	4,6
2.3	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1,9	1,6	1,2	1,1	9,8
2.4	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	0,4	0,4	0,4	0,4	8
3	Будівництво	0,2	0,1	0,1	0,1	–
4	Гуртова й роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5
5	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,5	0,4	0,4	0,4	7,2
6	Тимчасове розміщення й організація харчування	0,4	0,3	0,3	0,3	8,3
7	Інформація й телекомунікації	0,6	0,5	0,5	0,5	9
8	Фінансова й страхова діяльність	0,1	0,1	0,2	0,2	0,8
9	Операції з нерухомим майном	0,2	0,2	0,2	0,1	4,6
10	Професійна, наукова й технічна діяльність	1,8	1,6	1,5	1,5	18,9
11	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,2	0,2	0,2	0,1	2,7
12	Освіта	0,7	0,6	0,6	0,6	–
13	Охорона здоров'я й надання соціальної допомоги	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4
14	Мистецтво, спорт, розваги й відпочинок	2	1,8	1,7	1,7	43,3

За оцінками Міністерства економіки України, питома вага кількості суб'єктів господарювання державного сектору економіки в Україні має тенденцію до зростання. У 2017 році вона становила 0,6 %, у 2018 році – 0,6 %, у 2019 році – 0,5 %, у 2020 році – 0,5 %, у 2021 році – 4 %.

у 2019 році – 0,5 %, у 2020 році – 0,5 %, а в 2021 році – 4 %, що становить збільшення в 7 разів у порівнянні з 2020 роком [135].

Проте загалом у 2018-2023 роках спостерігається зменшення кількості державних підприємств в Україні. Це пов'язано з такими факторами, як процес приватизації державних підприємств й організацій, який триває в Україні, та зниження економічної активності в Україні внаслідок російсько-української війни. Згідно Єдиного реєстру об'єктів державної власності, станом на 1 січня 2022 року налічувалося 3 378 державних підприємств. Це означає, що протягом 2022 року їхня кількість зменшилася на 122 ДП, або на 3,6 % від загального портфеля державних підприємств. Загалом кількість суб'єктів господарювання державного сектору економіки України за 2017-2022 роки зменшилася на 9,2 %. Найбільше зменшення кількості суб'єктів господарювання державного сектору економіки відбулося у 2021 році – на 3,7 %. Найменше зменшення кількості суб'єктів господарювання державного сектору економіки було у 2018 році – на 2,2 %.

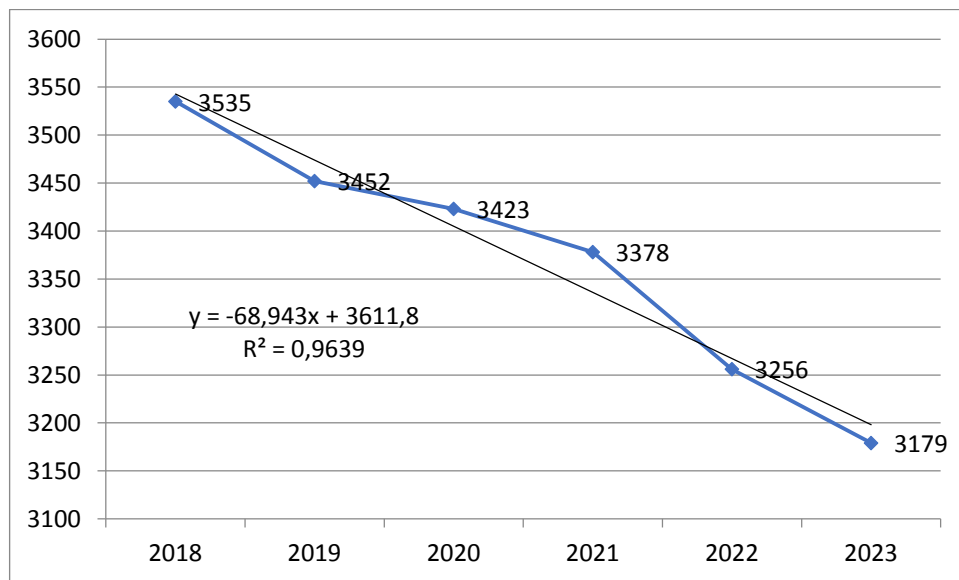


Рис. 2.9. Динаміка державних підприємств України 2018-2023 рр. (сформовано на основі [133])

У транспортній галузі, зокрема говоримо про автомобільний, за питомою вагою переважають товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ),

товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ); є незначна кількість приватних акціонерних товариств.

Узагальнюючи вищенаведене, можемо констатувати збільшення кількості корпоративних підприємств. За період 2018-2023 рр. зросла кількість приватних товариств і товариств з додатковою відповідальністю, а зменшилася кількість публічних акціонерних товариств. Держава через удосконалення нормативно-правової бази покращує систему корпоративного управління, адаптуючи її до норм ЄС.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення корпоративних підприємств по Україні й Харківській області

Аналіз кадрового забезпечення корпоративного управління – це процес, спрямований на оцінку відповідності кадрового складу підприємства його цілям і стратегіям. Він складається із дослідження різних аспектів: структури кадрового складу (який тип працівників є найпоширенішим у компанії; які посади є найважливішими для досягнення цілей компанії); навичок і знань працівників; мотивації працівників (чи мотивовані працівники досягати цілей компанії).

Аналіз кадрового забезпечення корпоративних підприємств має на меті встановлення рівня й особливостей реалізації управлінських завдань щодо підбору кандидатів, оцінки відповідності компетентностей вимогам, мотивації, навчання, підготовки, перепідготовки тощо. Результати аналізу можуть допомогти компаніям виявити потенційні проблеми й розробити заходи їхнього вирішення, удосконалити систему управління персоналом, щоб забезпечити ефективне використання людських ресурсів.

Для більш детального аналізу стану ринку праці пропонуємо проаналізувати показники попиту й пропозиції робочої сили по Україні та Харківській області. По-перше, проаналізуємо динаміку таких показників, як:

кількість незайнятих громадян, потреба підприємств у працівниках і навантаження на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) осіб по країні загалом та Харківському регіону зокрема (табл. 2.3, рис.2.10).

Таблиця 2.3

Динаміка попиту й пропозиції робочої сили по Україні та Харківській області у 2019-2023рр. (сформовано на основі [133, 138])

Показники	Регіони	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
Кількість незайнятих громадян, які перебували на обліку в державній службі зайнятості, тис. осіб	по Україні	2117	2192	2064,5	1046	602,7
	по Харківській області	166,8	184,3	174,3	69,6	44,9
Ланцюгові темпи приросту, %	по Україні	-	3,54	-5,82	-49,33	-42,38
	по Харківській області	-	10,49	-5,43	-60,07	-35,49
Потреба підприємств у працівниках, тис. осіб	по Україні	1153,3	829,6	705,8	396,3	291,6
	по Харківській області	91,3	63	50,7	18,3	14,5
Ланцюгові темпи приросту, %	по Україні	-	-14,92	-43,85	-26,42	-28,07
	по Харківській області	-	-19,52	-63,91	-20,77	-31,00
Навантаження на одне вільне робоче місце (вакантну посаду), осіб (на кінець звітної періоду)	по Україні	6	11	7	9	2
	по Харківській області	4	9	7	27	6

Ці дані свідчать, що загальна кількість незайнятих громадян в Україні зменшилась на 71,6% з 2117 тис. осіб у 2019 році до 602,7 тис. осіб у 2023 році. Схожа ситуація і в Харківській області, де кількість незайнятих громадян зменшилась на 73% з 166,8 тис. осіб в 2019 році до 44,9 тис. осіб у 2023 році. Зменшення відбулось і за показником: «Потреба підприємств у працівниках». У 2023 році він зменшився до 291,6 тис. осіб у порівнянні з 1153,3 тис. осіб у 2019 році. Подібна тенденція спаду в потребі підприємств у працівниках з 91,3 тис. осіб в 2019 році до 14,5 тис. осіб у 2023 році у Харківській області. Зафіксовано збільшення навантаження на одне вільне робоче місце з 6 осіб в 2019 році до 9 осіб у 2022 році, але різке зменшення до 2 осіб у 2023 році по Україні.

Аналогічний тренд зі збільшення навантаження з 4 осіб в 2019 році до 27 осіб у 2022 році, але зменшенням до 6 осіб у 2023 році по Харківській області.

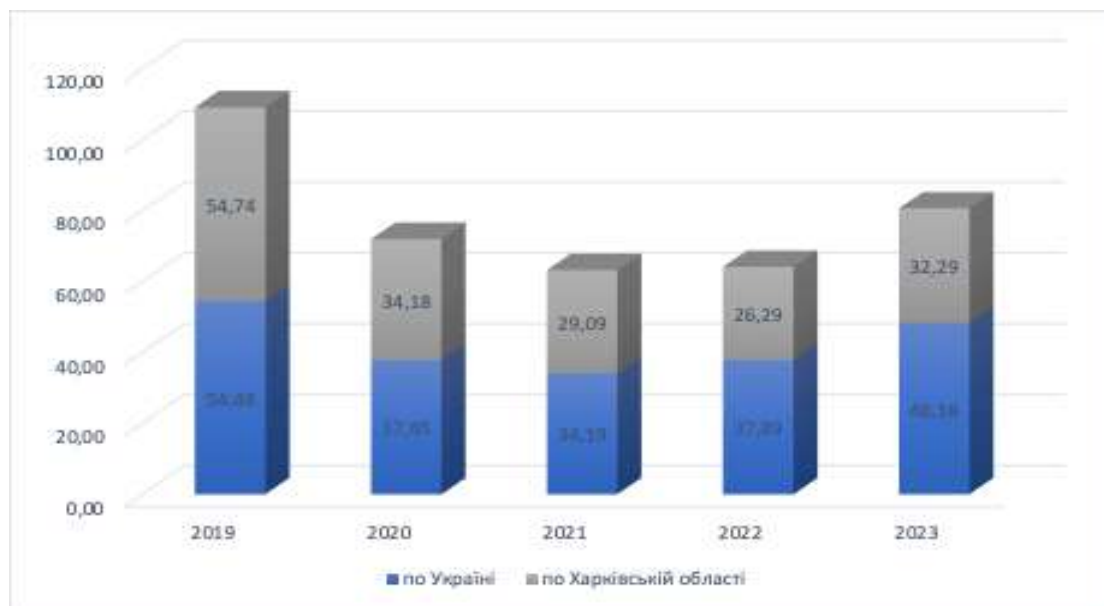


Рис. 2.10. Співвідношення потреби підприємств у працівниках до кількості незайнятих громадян в 2019-2023рр., % (сформовано на основі [138])

Протягом 2019-2023 рр. пропозиція робочої сили на ринку праці перевищувала попит по країні й по Харківському регіону в середньому на 83 %. У зв'язку з цим навантаження на одне вакантне місце було достатньо високим – 7 осіб на одне місце по Україні і 10,6 – по Харківській області. У Харківській області спостерігається чітка тенденція до зменшення співвідношення потреби підприємств у працівниках до кількості незайнятих громадян, ніж в Україні загалом. Це пов'язано з тим, що Харківська область є одним із найбільш постраждалих від російсько-української війни регіонів України. У 2023 році співвідношення потреби підприємств у працівниках до кількості незайнятих громадян в Україні становило 1,51. Це означає, що на одного незайнятого громадянина в Україні припадало 1,51 вакансії. У 2019 році це співвідношення становило 1,92. У 2023 році співвідношення потреби підприємств у працівниках до кількості незайнятих громадян у Харківській області становило 1,21. На одного незайнятого громадянина в Харківській області припадало 1,21 вакансії. У 2019 році це співвідношення становило 1,64.

Аналіз сезонних коливань свідчить, що існують періоди, коли попит на робочі місця високий, та періоди, коли попит низький. Зокрема, аналіз динаміки навантаження кандидатів на одне вільне робоче місце за останній рік свідчить, що найбільш активно незайняте населення перебуває в пошуку роботи в періоди між січнем і березнем й у грудні, значний спад активності спостерігається в літні й осінні місяці (між червнем і жовтнем).

Отже, загальний аналіз попиту й пропозиції робочої сили на ринку праці по Україні та Харківському регіону свідчить про те, що кожне вакантне місце в середньому забезпечується 10 кандидатами, що свідчить про їхню конкурентоспроможність. Однак, зважаючи на тенденцію останніх років, підприємствам у Харківській області варто мати на увазі, що попит на одне вакантне місце буде знижуватися, тож у майбутньому треба потурбуватися про те, щоб забезпечувати привабливість не тільки окремим вакантним місцям, але підвищити власний рівень привабливості як роботодавців на ринку праці.

Відповідно до офіційної статистики Київської школи економіки, загальна оцінка прямих втрат за регіонами в грошовому вимірі на лютий 2023 року представлена на рис. 2.11, де втрати Харківської області складають 31,206 млн доларів США. Остаточний обсяг пошкоджень і руйнувань підлягатиме підрахунку після закінчення воєнних дій на території України [139].

Найбільш постраждалими є області України, у яких велися активні бойові дії: Донецька, Харківська, Луганська, Миколаївська, Запорізька, Київська й Чернігівська області. Згідно зі Звітом про внутрішнє переміщення в Україні Міжнародної організації з міграції, станом на січень 2023 року Харківська область очолює п'ятірку областей походження внутрішньо переміщених осіб (рис. 2.12).

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році призвів до значного зниження економічної активності як в регіоні, так і в Україні загалом, знищення або пошкодження українських підприємств й інфраструктури, переривання міжнародної торгівлі та інвестицій.

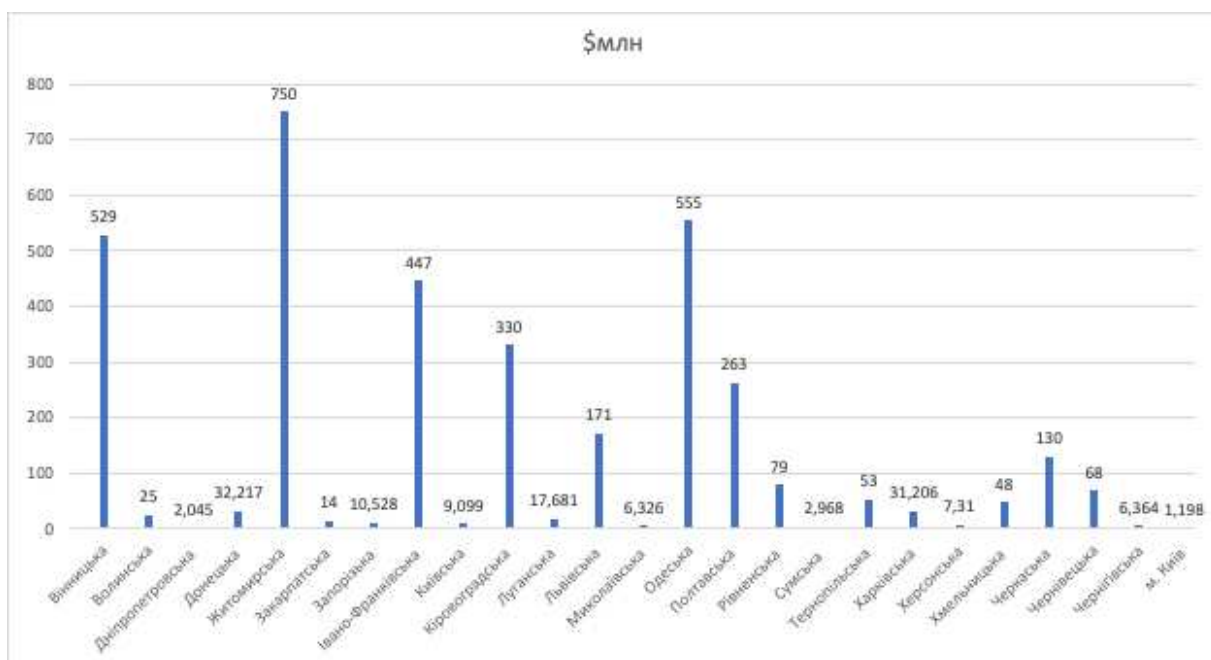


Рис. 2.11. Загальна оцінка прямих втрат за регіонами у грошовому вимірі на лютий 2023 % (сформовано на основі [139])

Ці фактори позначилися на динаміці попиту й пропозиції робочої сили по Україні та Харківській області.

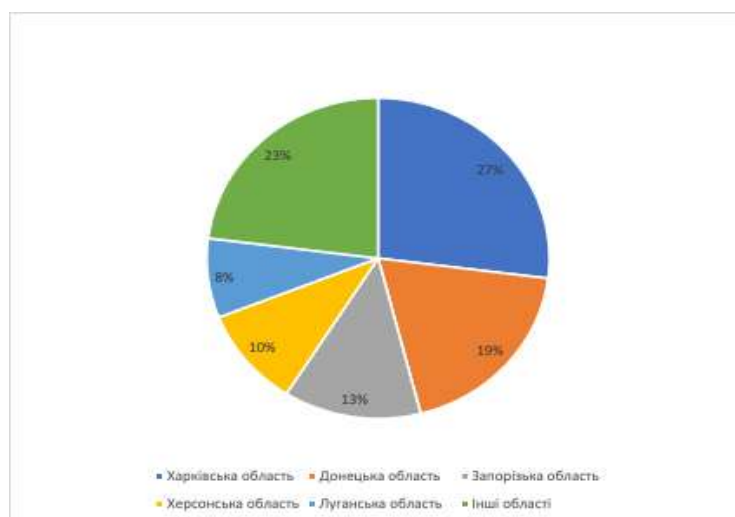


Рис. 2.12. П'ять областей-лідерів походження ВПО % (сформовано на основі [140])

Війна також призвела до значного зменшення пропозиції робочої сили в Україні через евакуацію населення із зон бойових дій, виїзд громадян України за

кордон у пошуках роботи. Вплив війни на динаміку попиту й пропозиції робочої сили є більш значним у тих регіонах України, де точаться бойові дії. Зокрема, у Харківській області, яка є однією з найбільш постраждалих від війни областей, за зменшення пропозиції й попиту зросла конкуренція за робочі місця – 6 осіб на одну вакантну посаду.

Показники руху робочої сили також можуть слугувати основою для характеристики попиту й пропозиції робочої сили всередині підприємства. Серед таких показників визначають: коефіцієнт обороту за прийманням на роботу (який відображає число прийнятих на роботу, поділене на середньооблікову чисельність робітників за визначений період) та коефіцієнт обороту звільнень (який відображає число звільнених з роботи, поділене на середньооблікову чисельність робітників за період) – рис. 2.13 та рис. 2.14.

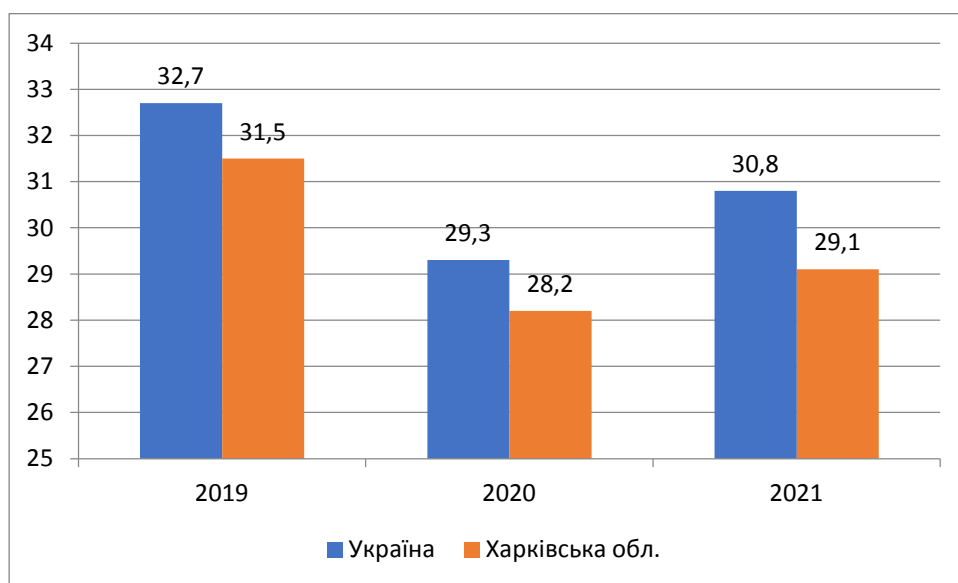


Рис. 2.13. Коефіцієнт обороту робочої сили за прийманням на роботу, %
(сформовано на основі [133])

На підприємствах Харківської області за 2019-2021 рр. спостерігалася тенденція перевищення коефіцієнту обороту робочої сили за звільненням над коефіцієнтом за прийманням на роботу. Це свідчить про те, що звільняли більше робітників, аніж приймали на роботу [133].

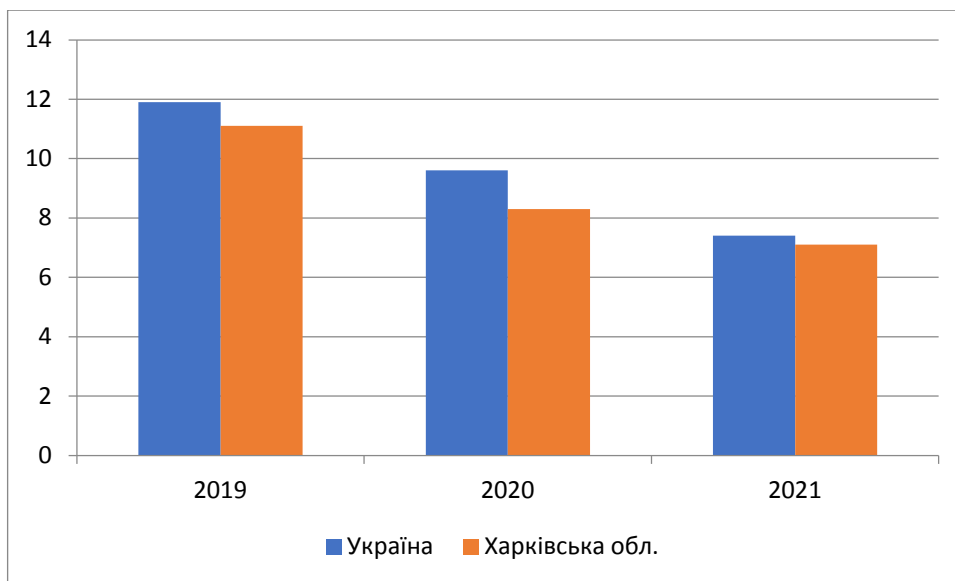


Рис. 2.14. Коефіцієнт обороту за звільненням, %
(сформовано на основі [133])

Розглядаючи кожен коефіцієнт, ми звертаємо увагу, що коефіцієнт обороту робочої сили за прийманням на роботу знижується як по Україні в цілому, так і по Харківській області. На графіку можна побачити, що по Україні цей коефіцієнт у 2019 р. становив 11,1 %, що на 4 % вище, ніж у 2021 р. Аналогічна тенденція й у Харківській області.

Щодо коефіцієнта обороту за звільненням (рис. 2.14), то він знижується більш плавно, на відміну від коефіцієнта обороту за прийманням.

Аналіз динаміки навантаження осіб на вільні робочі місця (табл. 2.4) показує, що найменша кількість кандидатів на одне робоче місце спостерігається серед вакантних місць, які стосуються таких професійних груп: професіонали, фахівці, кваліфіковані робітники з інструментом (7 осіб в середньому), тоді як на одне вільне робоче місце серед кваліфікованих робітників сільського й лісового господарств, риборозведення й рибальства припадає найбільша кількість осіб – 30 в середньому.

Таблиця 2.4

Динаміка навантаження незайнятих трудовою діяльністю громадян на вільні робочі місця за професійними групами у 2018-2022рр. [сформовано на основі 133]

Професійні групи	Кількість незайнятого населення за проф. групами, тис. осіб за роками				
	2018	2019	2020	2021	2022
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	47,7	4,9	66,5	43,5	20,2
Професіонали	29,8	10,5	42	33,9	16,3
Фахівці	32,2	9,6	49,1	31,6	19,4
Технічні службовці	19,4	3,6	26,9	17,4	14
Працівники сфери торгівлі й послуг	49,5	13,4	78,4	44,1	38,3
Кваліфіковані робітники сільського й лісового господарств, риборозведення й рибальства	19,2	1,4	17,2	13	7,4
Кваліфіковані робітники з інструментом	29,4	23	42,5	22,2	18,3
Робітники з обслуговування, експлуатації й контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	66,1	20,9	81,1	51,7	23,8
Найпростіші професії	48,4	13,6	55,4	37,4	28,8
Всього	10	100,9	459,1	294,8	186,5

Щодо динаміки підприємств у галузі транспорту й зв'язку в загальній кількості потреби підприємств у працівниках за різними напрямками економічної діяльності у 2018-2022 рр. (рис. 2.15), то питома вага засвідчує змінний характер і важливість врахування кількох років для вивчення тенденцій і прогнозування майбутнього розвитку. Між 2018 та 2019 роками спостерігалася динаміка зменшення показника на 3,53 %. Проте у 2020 році відбулося значне його збільшення у порівнянні з попереднім роком (+ 14.40%). У 2021 році спостерігався незначний спад, і показник зменшився на 4,53 %. Між 2021 та 2022 роками спостерігається найбільше зменшення у відсотковому відношенні – 11,97 %.

Загальні показники кадрового забезпечення підприємств транспортної галузі наведені в табл. 2.5. та в Додатку Д.

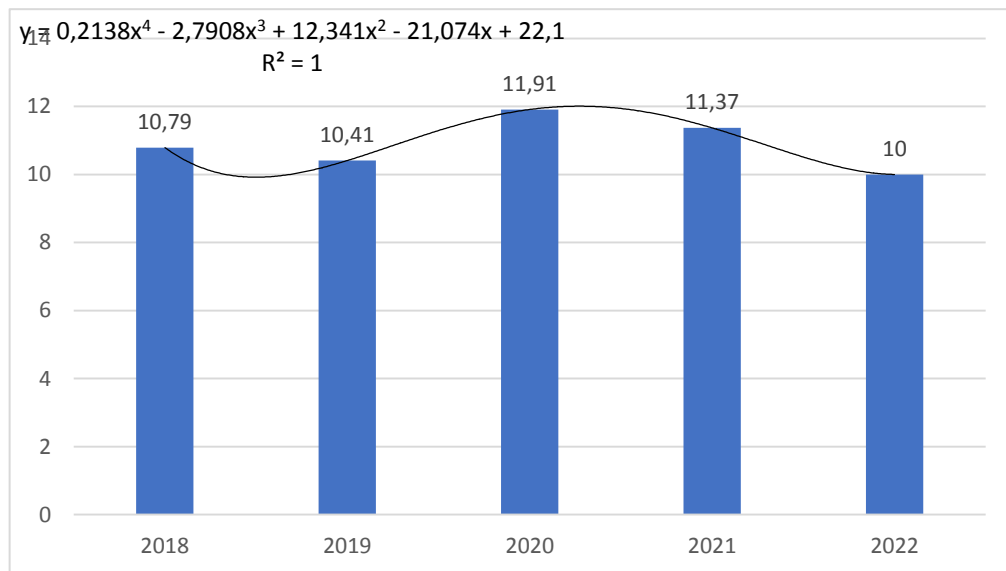


Рис. 2.15. Питома вага потреби підприємств у галузі транспорту та зв'язку в загальній кількості потреби підприємств в 2018-2022 рр. % (сформовано на основі [133])

Таблиця 2.5

Показники кадрового забезпечення підприємств у галузі транспорту
(сформовано на основі [133])

Показник	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість підприємств, які працюють	95815	90591	96235	98307	94633	88184
Середній дохід підприємств транспорту, млн. грн.	5,00	6,14	6,27	5,68	6,92	6,15
Кількість зайнятих працівників	900637	904907	907018	877331	853646	747103
Кількість найманих працівників	816794	828088	821949	794182	773379	670759
Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на персонал, %	80,9	81,0	81,4	81,1	81,0	80,9
Ланцюгові темпи росту, %	100,0	100,1	100,5	99,6	99,9	99,9
Витрати на 1-го зайнятого працівника, тис. грн.	93,5	120,1	138,7	142,8	163,9	158,9
Ланцюгові темпи приросту, %	-	28,4	15,5	3,0	14,8	-3,1
Середній дохід на 1-го зайнятого працівника, тис. грн	531,9	614,5	664,8	636,5	766,7	725,4
Співвідношення доходу й витрат на 1-го зайнятого працівника, грн / грн	5,69	5,12	4,79	4,46	4,68	4,56
Ланцюгові темпи приросту, %	-	-10,0	-6,4	-6,9	4,9	-2,6

Отож помічаємо негативну тенденцію за наведеними показниками. Співвідношення зайнятого персоналу щодо найманого складає у 2023 році 1,11. Це демонструє відсутність оновлення транспортної галузі працівниками підприємств. Серед витрат на персонал переважають витрати на оплату праці, водночас питома вага таких витрат за останні шість років є майже незмінною й коливається в межах 80 %. Ба більше, за розрахованими ланцюговими темпами приросту бачимо, що на 1-го працівника витрати знижуються у 2023 році на 3,1 % порівняно з 2022 роком, також має від’ємне значення темп приросту у 2023 році й за показником співвідношення доходів і витрат на одного зайнятого працівника.

Порівнюючи темпи росту доходів і витрат на одного працівника, також прослідковуємо негативну ситуацію. Майже за весь досліджуваний період (2017-2022 рр.) темп росту витрат перевищує темп росту доходів – рис. 2.16.

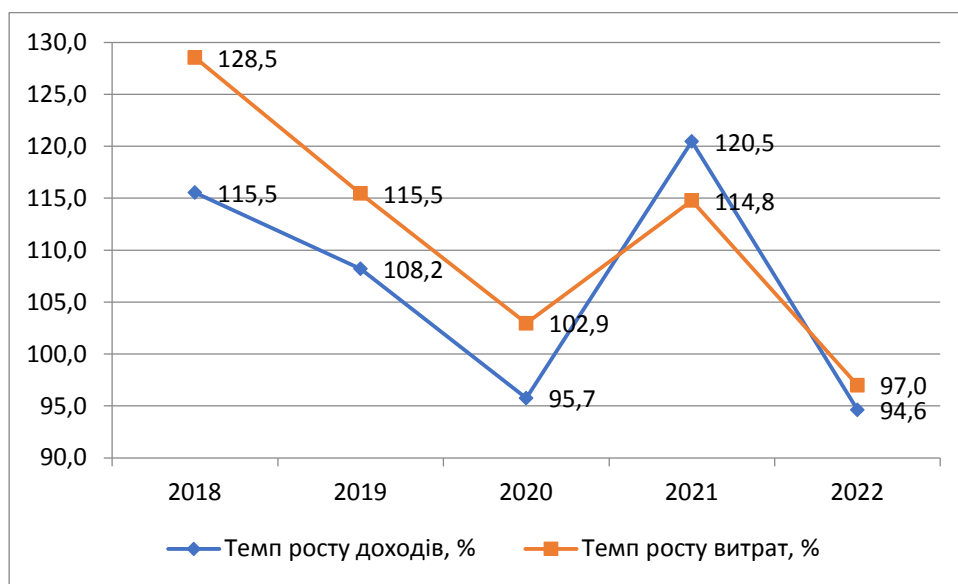


Рис.2.16. Темпи росту доходів і витрат на 1-го зайнятого працівника, %
(побудовано на основі [133])

Ще одним напрямом аналізу ринку праці є дослідження доходів населення. Основними показниками аналізу стали середньомісячна номінальна заробітна плата, номінальна й реальна плата.

Якщо індекс номінальної заробітної плати (у грошовій формі) відображає зміну її рівня за звітний період у порівнянні з базисним періодом, то індекс реальної заробітної плати (втіленої в масі життєвих благ, які можна придбати за номінальну зарплату) характеризує зміну купівельної спроможності номінальної зарплати за звітний період у порівнянні з базисним.

Отже, доцільно проаналізувати динаміку зростання середньої й мінімальної заробітної плати в Україні з 2011-2022 рр. (рис. 2.17).

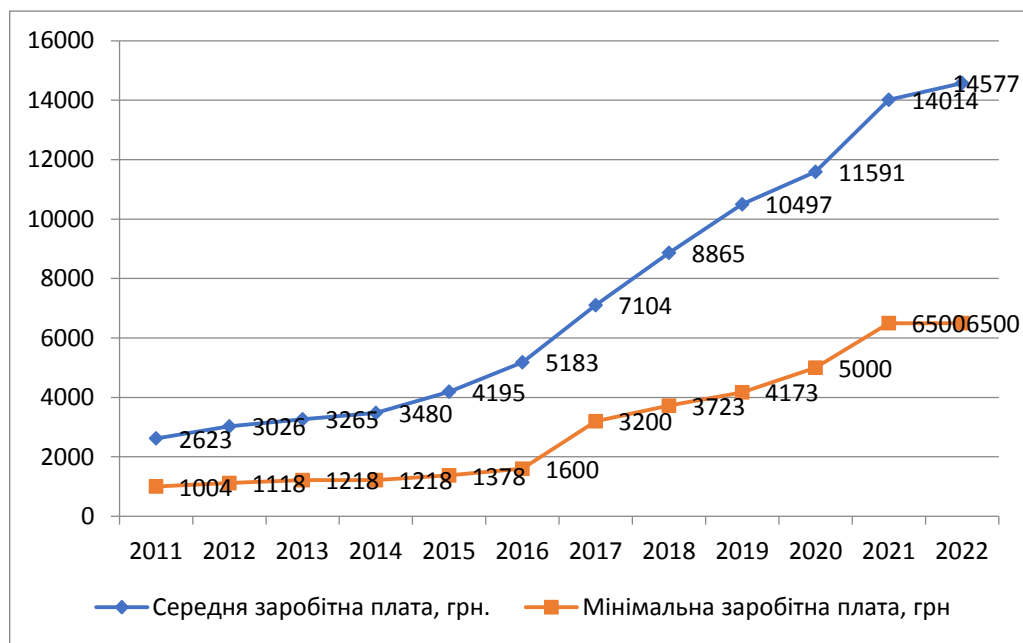


Рис. 2.17. Динаміка зростання середньої й мінімальної заробітної плати в Україні з 2011-2022 рр., % (сформовано на основі [133])

Спостерігається певна волатильність відсоткових змін у період з 2011 по 2022 рік, а також істотна зміна кількості у відсотковому відношенні між 2011 та 2012 роками (15,38 %), що вказує на інтенсивний ріст. Упродовж багатьох років спостерігається збільшення у відсотковому відношенні з особливо високим показником між 2016 та 2017 роками (37,01 %). З 2021 по 2022 рік відсоткова зміна була меншою (4,02 %), що може вказувати на сповільнення темпів зростання середньої заробітної плати. Щодо зростання мінімальної заробітної плати, то тенденція не така динамічна, як у зростанні середньої. Спостерігається значний ріст відсоткової зміни середньої заробітної плати в періоди 2016-2017 та 2020-2021 роки. Між 2013 й 2014 роками та в 2021 та 2022

роках відсоткова зміна дорівнює нулю, що може вказувати на відсутність зростання середньої заробітної плати в Україні.

Станом на 2023 рік, п'ятірка сфер із найбільшою середньою заробітною платою така: інформація й телекомунікації – 36604 грн, фінансова й страхова діяльність – 32801 грн, авіаційний транспорт – 29661 грн, професійна, наукова й технічна діяльність – 22871 грн, державне управління й оборона – 21929 грн.

Дані транспортної галузі, що характеризують середньомісячну заробітну плату, наведені на рис. 2.18.

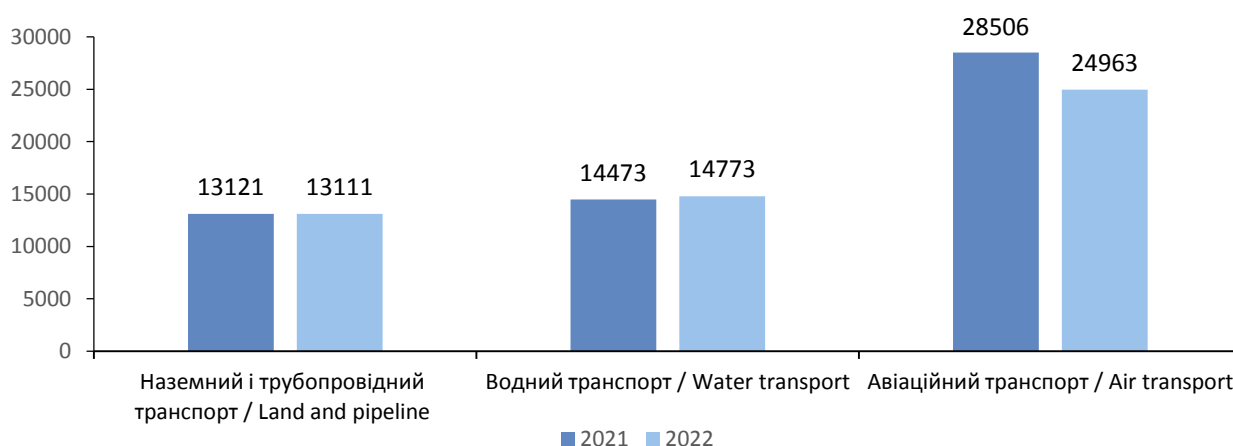


Рис. 2.18. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємств транспорту, складського господарства, поштової й кур'єрської діяльності
(побудовано на основі [133])

У цьому аналізі ОЕСР корпоративного управління державних підприємств України за результатами 2021 року зосереджено увагу на дискусійність питань щодо винагород членів рад у ДП. Є різниця масштабів винагород членів рад у ДП, що створює нерівні можливості. У ДП «Нафтогаз» і ДП «Укрзалізниця» пакети винагород членам наглядової ради становлять до 240 000 доларів США на рік (пізніше плата зменшилася). Інші компанії мають менший дохід і пропонують не такі великі винагороди. Зокрема, «Укрпошта» в якій працює понад 70 000 фізичних осіб, пропонувала менш конкурентний пакет (48 000 доларів США на рік) [141].

Для порівняння, наприклад, в ЄС винагороди членам наглядової ради регулює законодавство. У Польщі вони становлять приблизно 15000 євро на рік. У приватному секторі винагороди вищі, тому що державні компанії розглядаються як бенчмарк. У Великій Британії винагороди членам наглядових рад на високому рівні. Наведемо дані щодо заробітної плати державних топменеджерів іноземних компаній (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Заробітна плата в іноземних компаніях 2017-2018 рр. [142]

Назва підприємства	Ум. позн	Країна	Статистичні показники			Співвідношення заробітної плати і доходів компанії, дол./дол.
			Річна заробітна плата, тис.дол.	Кількість працівників, чол.	Дохід компанії, млрд.дол.	
Oceaneering International	K1	США	1209107	8200	1,9	0,6364
National Oilwell Varco	K2		2629537	31327	7,3	0,3602
Sherwin-Williams Company	K3		4361099	52695	15	0,2907
Danske Statsbaner	K4	Данія	869681	9078	1,5	0,5798
NMBS/SNCB	K5	Бельгія	313737	18688	2,6	0,1207
Nederlandse Spoorwegen	K6	Нідерланди	531060	34000	5,9	0,0900
Norsk Hydro	K7	Норвегія	1302013	35000	13	0,1002
Serco Group	K8	Велика	4812815	50000	3,8	1,2665
Stagecoach Group	K9	Британія	1227512	39735	5,0	0,2455
Engie	K10	Франція	2028778	150000	7,8	0,2601

Отже, найвищий показник заробітної плати – у США (Oceaneering International) – 147,5 тис. дол., найнижчий – у Бельгії – 16,8 тис.дол.

Аналіз даних показує, що рівень співвідношення заробітної плати і доходів у різних компаніях суттєво відрізняється (рис.2.19).

Мінімальне значення заробітної плати на 1 дол. доходу компанії зафіксовано за даними компанії Nederlandse Spoorwegen – 0,09 дол. / дол.; максимальне – за NMBS / SNCB (1,12 дол. / дол.).

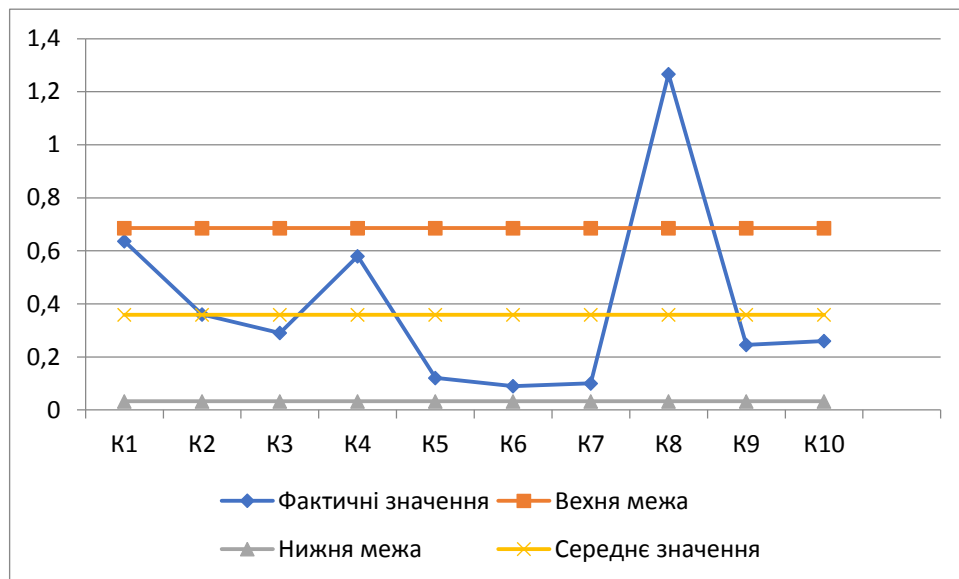


Рис.2.19. Співвідношення зарплатної плати й доходів компанії, дол. / дол.
(сформовано автором за [142])

Аналізуючи нормативно-правове підґрунтя щодо виплати винагороди членам наглядової ради об'єктів державної власності, варто наголосити, що суб'єкт управління об'єктами державної власності, до сфери управління якого належить підприємство, загальні збори товариства ухвалюють рішення про розмір річної винагороди членам наглядової ради з урахуванням показників визначення розміру винагороди членів наглядових рад підприємства, товариства, визначених у додатку до постанови Кабінету Міністрів України від 4 липня 2017 р. № 668 [143].

Показники визначення розміру винагороди членів наглядових рад зростають залежно від чистого річного доходу з реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, товариства за даними останньої річної фінансової звітності. Водночас розмір місячної винагороди оплати послуг члена наглядової ради визначають у кратності (від 5 до 22) до середньомісячної зарплатної плати за видами економічної діяльності за квартал у середньому по економіці, що передуює кварталу розрахунку розмірів винагороди оплати послуг членів наглядової ради, за опублікованими статистичними даними Держстату. Суб'єкт управління об'єктами державної власності, до сфери управління якого належить підприємство, загальні збори товариства щороку переглядають розмір

річної винагороди членам наглядової ради, можуть ухвалити рішення про виплату додаткової винагороди членам наглядової ради. Сума річної та додаткової винагород члену наглядової ради за виконання ним своїх функцій зазначається в цивільноправовому договорі між членом наглядової ради й підприємством, товариством. Отже, дохід незалежного члена наглядової ради складається з базової річної винагороди, яка залежить від розміру чистого річного доходу підприємства, додаткової винагороди й компенсації витрат на проїзд, проживання в готелі протягом часу участі в засіданнях наглядової ради, інших обґрунтованих витрат, які пов'язані з його виконанням своїх функцій [144]. Аналіз постанови КМУ від 10.03.2017 р. № 142 свідчить, що розмір винагороди членів наглядових рад українських підприємств і товариств визначається кратністю до середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності за квартал у середньому по економіці. Однак ця кратність може бути досить високою – від 5 до 22. Крім того, розмір винагороди не обмежений максимальним розміром, не враховує неповну зайнятість членів наглядових рад та те, що вони можуть одночасно бути членами наглядових рад кількох підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Середньомісячні винагороди за 2021 рік на одну особу, оприлюднені державними підприємствами й банками, грн [145-148]

	Назва	Винагорода членам правління	Винагорода членам наглядової ради	Власність
1	«ПриватБанк»	1,180 млн грн	1, 116 млн грн	Державна
2	АТ «Укрзалізниця»	1,75 млн грн	332 тис. грн	Державна
3	АТ «Укрпошта»	836 тис. грн	165 тис. грн	Державна
4	НАК «Нафтогаз»	1,37 млн грн	533 тис. грн.	Державна

Найбільшу винагороду членам правління виплачувала АТ «Укрзалізниця» – 1,75 млн грн на одного члена. Це в 5,29 рази більше, ніж для членів наглядової ради, які отримували лише 332 тис. грн.

На другому місці – «ПриватБанк» – 1,180 млн грн і найбільші виплати членам наглядової ради – 1,116 млн грн, що лише на 4,2 % менше за виплати, отримані членами правління банку. НАК «Нафтогаз», маючи середньомісячну заробітну плату членів правління у розмірі 1,37 млн грн, виплатив членам наглядової ради 533 тис. грн. АТ «Укрпошта» – 836 тис. грн на одного члена правління, і по 165 тис. грн отримали члени наглядової ради [145-148]. Зіставлення винагороди членів правління й наглядових рад свідчить про те, що винагорода членам правління є значно вищою, ніж винагорода членам наглядової ради. Це, своєю чергою, пов'язано з розподілом повноважень і відповідальністю за управління підприємством і банком.

Якщо більш предметно розглядати кількісний і якісний склад наглядових рад державних підприємств, то можна дійти до висновку, що більшість незалежних членів наглядових рад є іноземцями, оскільки в Україні відсутні спеціалісти з потрібним досвідом і компетенціями, до того ж іноземці ж більш незалежні в контексті політичного тиску.

Сучасні економічні реалії в Україні демонструють складну проблему кадрового забезпечення бізнес-структур у всіх сферах управління, що зумовлено багатьма факторами, серед яких – невідповідність навичок, набутих студентами всіх рівнів (переважають *hard skills*), вимогам роботодавців (окрім *hard skills*, необхідні *soft skills*). Формальна освіта спрямована переважно на розвиток професійних компетенцій, які визначають так звані *hard skills*, тоді як *soft skills* майже не приділяють уваги [149].

Варто також зазначити, що в умовах визначення або обрання кандидатів на посаду члена наглядової ради немає вимоги про місце проживання в Україні іноземців або осіб без громадянства. Це дає можливість брати участь у конкурсі на посади незалежних членів наглядових рад особам, які не живуть в Україні (рис. 2.20).

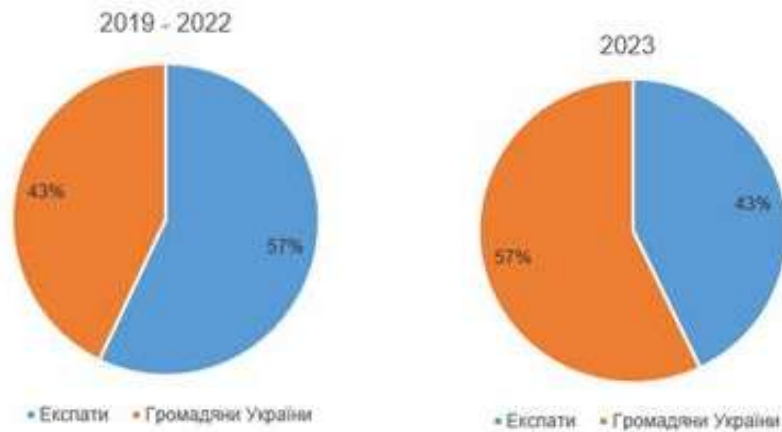


Рис. 2.20. Диференціація за кількістю експатів і громадян України в складі наглядової ради АТ «Укрпошта» [147]

В АТ «Укрпошта» наглядова рада складається з 7 осіб, з яких 5 членів є незалежними (незалежні директори) та були обрані на конкурсній основі із дотриманням чинного законодавства України про конкурсний відбір кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради. 2 члени наглядової ради є представниками держави й були призначені відповідними рішеннями акціонера [147]. З 2019 року було сформовано 3 склади наглядової ради, якщо в першому та другому складі 57 % становили експати, а 43 % – громадяни України, то в наглядовій раді, що була сформована у 2023 році, ситуація змінилася до навпаки.

Кількісний склад наглядової ради НАК «Нафтогаз» встановлюється Кабінетом Міністрів України й становить 7 членів. До складу наглядової ради входять незалежні члени, кількість яких повинна становити більшість кількісного складу наглядової ради. Персональний склад наглядової ради обирає Кабінет Міністрів України [150].

З 2019 року склад наглядової ради «Нафтогазу» змінювався щороку, тобто 5 разів, проте за кожної каденції складу відсоток експатів переважав над кількістю українців (рис.2.21).

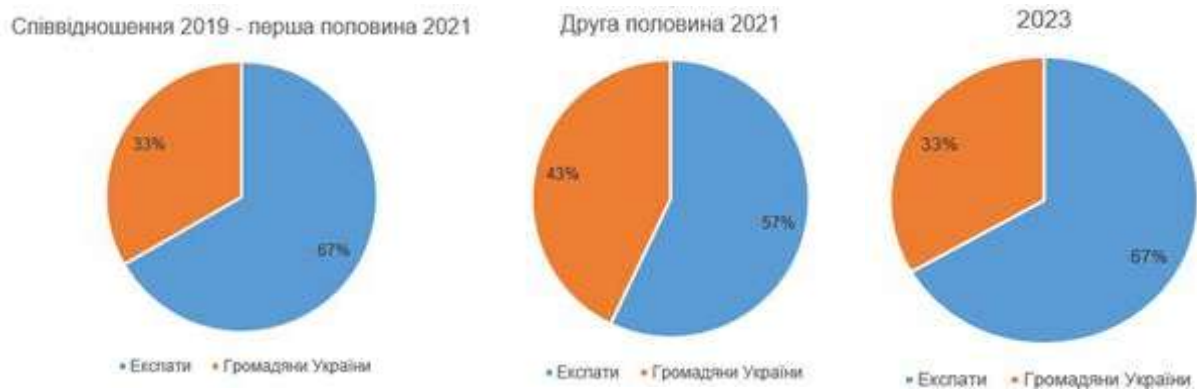


Рис. 2.21. Диференціація за кількістю експатів і громадян України в складі наглядової ради НАК «Нафтогаз України» [148]

Кількісний склад наглядової ради АТ «Укрзалізниця» має складати не менше 5 й не більш як 7 членів, більшість з яких повинні бути незалежними членами наглядової ради. З початку реформи корпоративного управління на зазначеному державному підприємстві було обрано 3 склади: у 2019 році, протягом 2020-2021 рр. та із 2022 і по сьогодні (рис. 2.22).

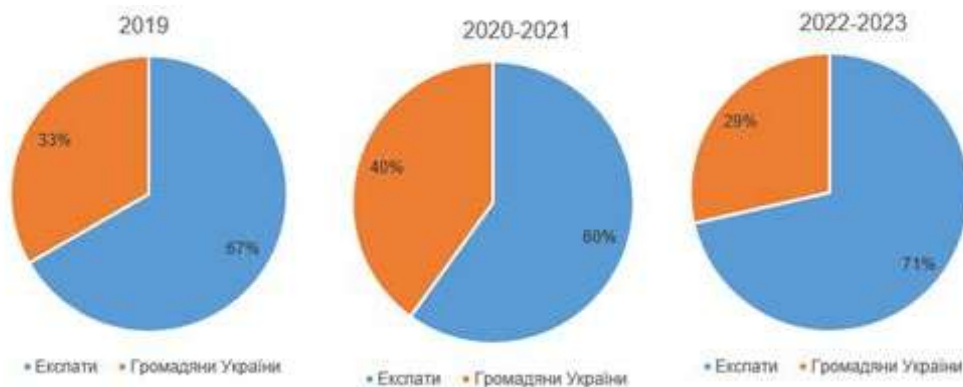


Рис. 2.22. Диференціація за кількістю експатів і громадян України в складі наглядової ради АТ «Укрзалізниця» [146]

Згідно з проаналізованими даними [146], відсоток експатів у складі наглядової ради АТ «Укрзалізниця» у 2019 році становив 67 % у відношенні до 33 % громадян України; у 2020-2021 роках, відсоток знизився на 10,42 % до 60 %, проте у 2022-2023 роках він знову зріс до 71 % у відношенні до 29 % громадян України.

Починаючи з 2020 року, на розгляді Верховної Ради України перебуває законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо забезпечення рівних прав і можливостей громадян із представництва у наглядових радах й органах правління державних унітарних підприємств, господарських товариств і державних банків і справедливого формування й ефективної діяльності таких наглядових рад із врахуванням національних інтересів України» № 3193-1. Згаданий проєкт встановлює принцип, відповідно до якого до наглядових рад державних унітарних підприємств, господарських товариств і державних банків можуть входити тільки громадяни України, які є професіоналами у відповідній сфері й не залежать від тих чи інших громадських об'єднань. Законопроект забороняє самим державним унітарним підприємствам, господарським товариствам і державним банкам здійснювати виплати винагород членам наглядових рад. Ця функція покладається на Кабінет Міністрів України. Також передбачається законодавче обмеження розміру оплати праці членів наглядових рад. Зокрема, максимальний місячний розмір оплати їхніх послуг (враховуючи заробітну плату, будь-які надбавки, премії, заохочувальні виплати, компенсацію витрат, пов'язаних із виконанням їхніх функцій) не може перевищувати 50 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатних осіб на 1 січня відповідного року [151].

На нашу думку, встановлення селері кепів з їхньою прив'язкою до мінімальних прожиткових мінімумів і заборона нерезидентам України, або ж експатам, мати змогу брати участь в конкурсі й бути обраними на посади незалежних членів наглядових рад негативно вплине на укріплення й подальший розвиток корпоративного управління в Україні. Адже реформа розпочалася зовсім нещодавно, корпоративний сектор наразі ще вибудовується, а правова база ще потребує свого приведення до міжнародних стандартів і нормативів ЄС. З огляду на це вважаємо, що кадрове забезпечення наглядових рад має бути реалізовано у вигляді ланцюга «пошук» – «оцінювання (відбір)» – «залучення» кандидатів і фокусуватися саме на формуванні матриці компетенцій членів наглядової ради для досягнення операційної ефективності

підприємства із забезпеченням рівних прав і можливостей громадян України, жінок і чоловіків, та без дискримінаційного підходу до іноземців.

2.3. Методичний підхід до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління

Умови реалізації корпоративного управління пов'язані насамперед з якістю керівництва, захистом прав акціонерів, запобіганням конфліктів через підбір, мотивацію персоналу тощо. Тому в кадровому забезпеченні особливу роль відіграє компетентнісний підхід. Формування відповідних компетентностей персоналу в корпоративному управлінні та їхнє оцінювання забезпечить стійкі корпоративні відносини. Попри поширену увагу вітчизняних і закордонних дослідників [153, 154] до визначення, оцінювання й формування компетентностей у корпоративному управлінні, єдиного підходу в цьому питанні не вироблено. Тому треба поглибити вже напрацьовані методи й розробити відповідний методичний підхід до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління.

Під час формування підходів до оцінювання компетентностей насамперед визначаються з їхнім переліком, видами. Тому для подальшого аналізу й оцінювання компетентностей у сфері корпоративного управління (зокрема й членів наглядової ради) вважаємо за доцільне виокремити види компетенцій для їх релевантного використання й імплементації в подальшій роботі.

У системі компетенцій можна виділити дві підсистеми, що характеризують якісні компетенції й функціональні компетенції (рис. 2.23).

Якісний тип компетенцій характерний для професійного рівня керівника, доступності й ступеня використання персональних даних.

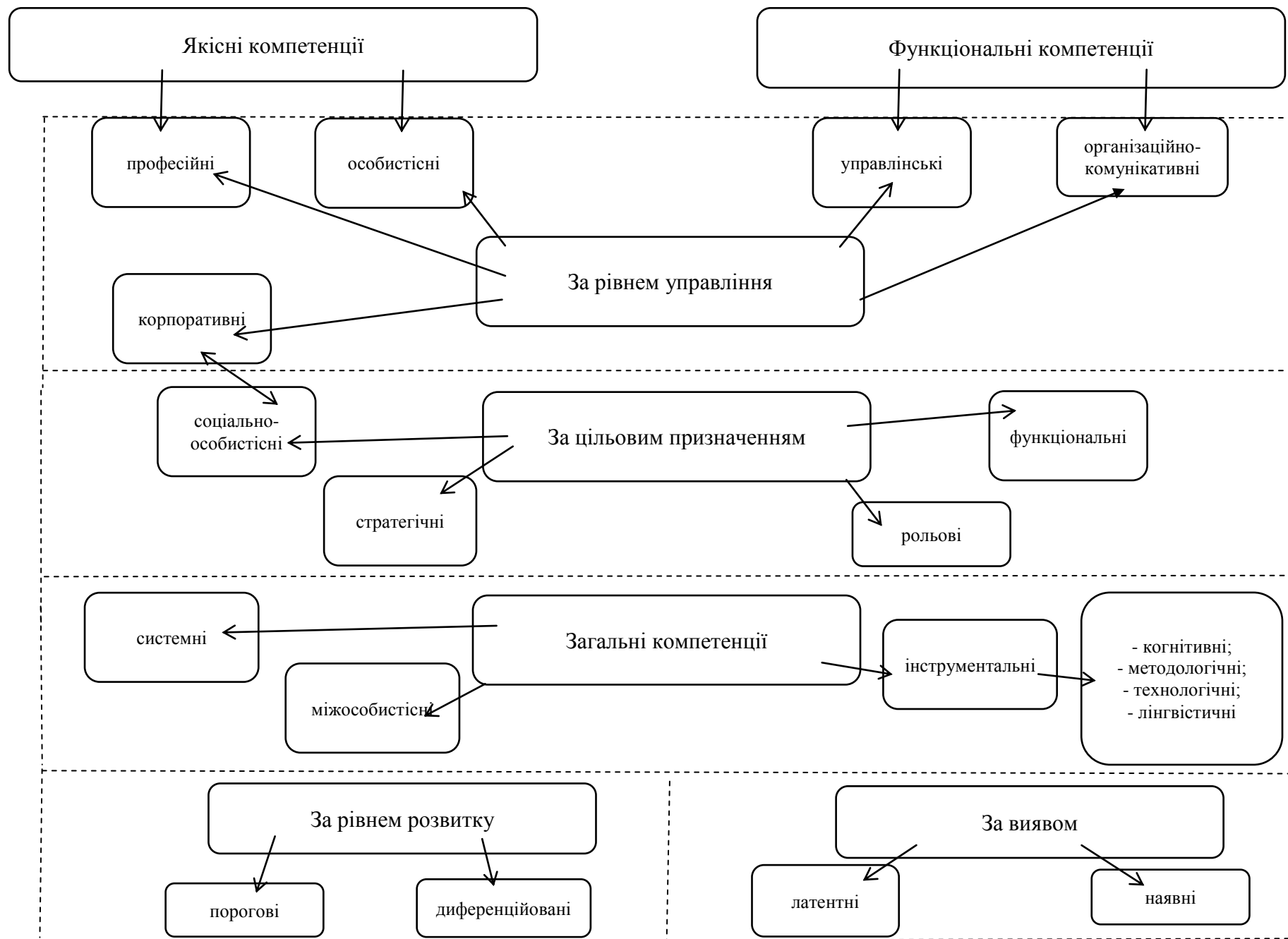


Рис. 2.23. Класифікація видів компетенцій за різними ознаками (доопрацьовано автором)

Підсистема якісної компетенції проникає у сфери професійної й особистісної компетентності. Водночас професійна компетентність – це сукупність знань, навичок й умінь, необхідних для виконання професійних функцій і ефективного розв’язання професійних завдань певного класу. Особливістю особистісної компетентності є якості, що характеризують керівника як особистість.

Друга підсистема об’єднує функціональні здібності керівника й характеризує здатність виконувати функціональні обов’язки. Ця підсистема об’єднує управлінські й організаторські та комунікативні навички. Індивідуальні здібності: опанування методів саморегуляції й розвитку особистості в межах професії, підготовка до професійного зростання, здатність до самозбереження особистості, імунітет до професійного старіння, раціональна організація своєї роботи [177].

На наш погляд, важливо перевіряти комунікативні навички, які є професійно важливим компонентом управлінської діяльності.

У науковій літературі [182] здібністю до спілкування називають уміння встановлювати й підтримувати контакт з людьми. До складу комунікативних умінь входять певні знання, навички та вміння, що забезпечують ефективне спілкування. Сформовані комунікативні здібності дають можливість фахівцям успішно контактувати (усно та письмово) для розв’язання комунікативних завдань (передача інформації, ведення переговорів, встановлення й підтримання контактів тощо).

Вивчивши поширені підсистеми здібностей, учені [183-185] класифікують здібності за рівнем управління.

1. Фахові здібності виявляють готовність співробітників ефективно працювати в певній сфері діяльності. Навички й уміння, необхідні для ефективної роботи, професійні характеристики працівника, які є результатом його виховання, професійної підготовки й саморозвитку: теоретичні й практичні знання, професійний і соціальний досвід, уміння, кваліфікація, система цінностей, моральні й мотиваційні пріоритети, культура поведінки

тощо. Ці види індивідуальних здібностей варто вважати набутими під час життєвого й професійного розвитку. Вони є основою професійних здібностей, які формують знання й уміння, що характеризують людину не як особистість, а як фахівця.

2. Особистісні здібності – це характеристики співробітника, які формують основу його професійної поведінки, мають суб'єктивний характер. Вроджені особистісні якості (лідерські, математичні або гуманітарні здібності, прагнення до саморозвитку, готовність до ризику, ініціативність, креативність тощо) є запорукою якісного виконання завдань у конкретній сфері діяльності й на конкретній посаді. Навпаки, відсутність відповідних природних здібностей і певних особистісних рис може істотно ускладнити професійну реалізацію співробітника, навіть якщо він має відповідну кваліфікацію.

3. Менеджмент (management) – готовність співробітника виконувати управлінські функції; управлінські навички й уміння, необхідні для успішного управління; ці здібності потрібні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей підприємства. Вони здебільшого використовуються щодо співробітників, які заціклені на управлінській діяльності (наприклад, стратегічне бачення, управління бізнесом, робота з людьми, відповідальність, переконання, своєчасне виконання наказів). Що вище становище співробітника в професійній і службовій ієрархії, то більшими управлінськими здібностями він володіє.

Залежно від передбачуваної мети здібності поділяють на рівні в організації: стратегія (ключові); соціально-особистісні (загальнокультурні, надпрофесійні) [177]. Стандарти корпоративної культури визначають соціально-особистісні (загальнокультурні й професійні) можливості. Загальнокультурна компетентність розвивається на основі кодексу корпоративної етики, встановлених норм моральної поведінки й корпоративних пріоритетів. У цьому контексті формування соціальних й особистісних здібностей є найбільш складним для працівника, оскільки

пов'язане з його стереотипами й цінностями, які були сформовані в процесі виховання. Формування здатності до культурної ідентифікації співробітників в організації свідчить про ототожнення особистих цілей, потреб, цінностей із цілями підприємства й відданості компанії. Це головна умова ефективного застосування корпоративної моделі компетенцій для досягнення конкурентної переваги організації. Компетентність фахівця визначається цінностями організації й типом корпоративної культури. Цінності – це сукупність прямих вимог і очікувань компанії від співробітників, незалежно від їхньої посади й місця в структурі організації. Саме тому здібності ультраспеціалістів формуються на основі цінностей [153]. Соціальні особистісні здібності мають ті самі характеристики, що й можливості підприємства, відповідно до класифікації за рівнем управління – рольові й функціональні [156].

По-своєму класифікують компетенції В. А. Верба та О. М. Гребешкова [186] та пропонують виділяти компетенції на двох рівнях – індивідуумів (професійні й рольові компетенції) та організації (функціональні, стратегічні й ключові), що перебувають в ієрархічному зв'язку.

Технічні здібності включають когнітивні навички (здатність розуміти і використовувати ідеї), методологічні навички (здатність розуміти навколишнє середовище й керувати ним, організовувати час і вибудовувати стратегії навчання), технічні навички (пов'язані з використанням комп'ютерних технологій), мовні навички (комунікативні).

Навички міжособистісного спілкування – це індивідуальні здібності, пов'язані з вираженням емоцій, здатністю до критичного мислення, самокритики, соціальні навички, пов'язані з процесом соціальної взаємодії й співпраці, здатністю працювати в групах [187]. Системна компетентність – це поєднання усвідомлення й знань, які дають змогу розпізнавати взаємозв'язок цілих частин й оцінювати розташування кожного компонента в системі, а також планувати зміни для вдосконалення старої й проєктування нової систем.

Однак варто зазначити, що, на наш погляд, ця класифікація відображена в межах проєкту «Створення освітніх структур в Європі», спрямованого на реалізацію цілей Болонської декларації, які визначають набір можливостей в результаті 1-го й 2-го дослідницьких циклів.

Відповідно до класифікації роботи, здібності поділяють на загальні й спеціальні. Загальні здібності включають інструментальні, міжособистісні й системні. Їх класифікують із погляду важливості навичок для професії й рівня їхнього опанування після закінчення програми [189]. Отже, таку класифікацію впроваджують у системі підготовки фахівців вищих закладів освіти, але надалі її не використовуватимуть для формування моделей й оцінювання можливостей членів наглядової ради.

Залежно від рівня розвитку потенціалу компетенції поділяють на порогові (вони забезпечують мінімальні вимоги, необхідні для виконання роботи на рівні кодексу поведінки) та диференційовані (вони відрізняють професіоналів, відмінних співробітників оригінальністю й високим рівнем виконання роботи).

До складу корпоративних (ключових компетенцій) віднесемо: управління організацією, корпоративними фінансами (УО); управління контекстним середовищем (УКС); управління відносинами / колективом (УВ); управління змінами (УЗ).

Управлінські компетенції складають перелік, необхідний для виконання управлінських обов'язків. До нього належать: критичне мислення (навички постійного аналізу та моделювання ситуації, уважність до аргументів); етапне планування (використання моделей поетапного розв'язання управлінських завдань, комплексного оцінювання проблеми, прогнозування можливих ризиків і перспектив); out of the box мислення (за межами), генерування ідей, пошук якісно нових рішень; лідерство; розвинута риторика й емпатія (уміння домовлятися й уникати гострих кутів, скіл побудови якісної комунікації); стресостійкість (контроль емоцій, аналізування поведінки й реакцій колег і підлеглих); психологічна гнучкість (уміння

проявляти когнітивну гнучкість, оперативно реагувати на ситуації й підлаштовуватися до непередбачуваної зміни обставин); бізнес-скіли (чітке обґрунтування власної позиції, уміння переконувати й вести переговори, самостійно ухвалювати рішення й бути відповідальними за них); тайм-менеджменту.

До професійних компетенцій належить перелік знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання роботи на конкретній посаді, а також особистих здібностей, мотивів. На наш погляд, професійні компетенції доцільно розглядати за двома видами: функціональні й рольові. Функціональні – це вимоги до відповідної посади, в основі яких лежать функції й дії, які виконують на робочому місці. А рольові компетенції характеризують вимоги до очікуваної поведінки співробітника й залежать від специфіки діяльності підприємства: сфери бізнесу, стилю управління й особливостей корпоративної культури.

Приховані здібності є складовою людського потенціалу. Якщо потенційні здібності не будуть затребувані на ринку праці, вони не розвиватимуться й, зрештою, будуть втраченими. Реалізація потенціалу і перехід від людського потенціалу до людського капіталу можливі в умовах необхідності їх застосування, а також при піддається вимірюванню і документальному підтвердженню їх формуванні [190]. Американські дослідники Спенсери [168] зазначають: оскільки практичне значення концепції компетенцій полягає в можливості їх послідовного розвитку серед працівників для ефективнішої діяльності, то автори окремо виділяють компетенції поверхневі й глибинні.

На рис. 2.24 продемонстровані поверхневі компетенції, а прихована частина – це глибинні компетенції.

А. Хорнбі, щоб наголосити на різній природі складників компетенцій, також виділяє видимі й невидимі здібності індивіда. До першої групи складників він зараховує знання й навички, а до другої – риси характеру й мотиви [191].

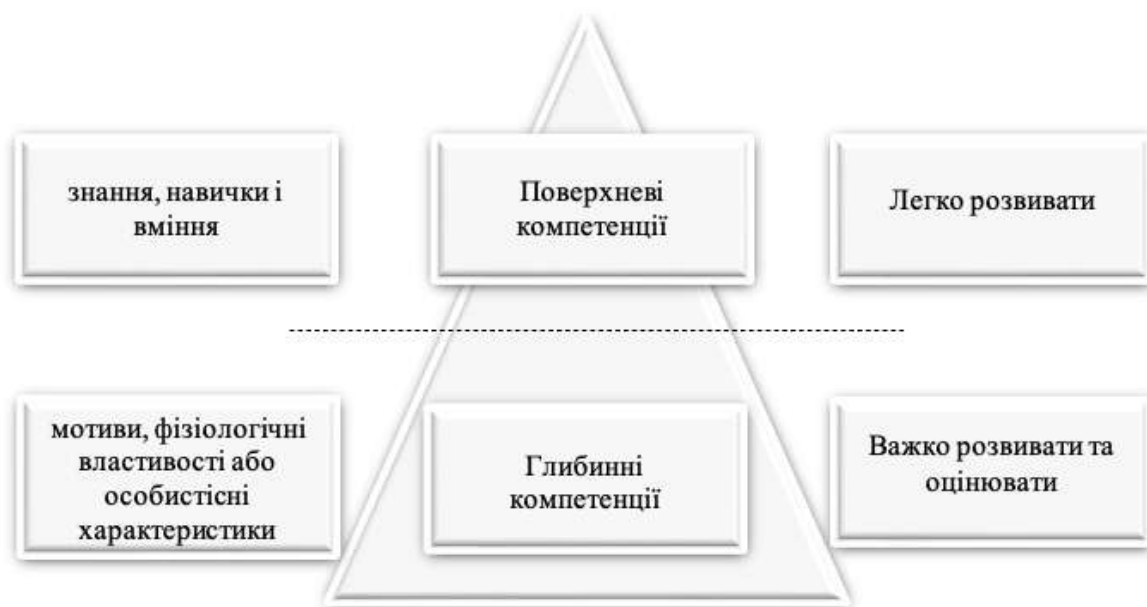


Рис. 2.24. Види компетенцій за можливістю розвитку [168]

С. Флетчер виділяє двозначність компонента в складі компетенцій, визначаючи це поняття як синтез когнітивного, предметно-практичного й особистого досвіду працівника [192].

Після ґрунтовного аналізу понять і видів компетенцій структуризуємо зміст відповідно до рівня управління й видів (табл. 2.8).

Підсумовуючи дані структуризації понять і різних підходів до класифікації видів компетенцій, вважаємо, що функціональні компетенції на рівні організації визначаються характерними здатностями підсистем підприємства здійснювати виробничі й комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом.

З огляду на сутність досліджуваної категорії, а саме поняття й видів компетенцій, надалі будемо розглядати функціональні компетенції на рівні індивідумів.

Отже, на основі багатоаспектного узагальнення сформованих наукових поглядів, доходимо висновку, що саме компетенція як наперед визначена вимога до знань, умінь, навичок і досвіду, які повинна мати особистість, визначається підприємством, організацією, установою, державою або власником.

Таблиця 2.8

Структуризація понять видів компетенцій

(сформовано на основі [186-190])

Рівень управління	Види		
	Рольові	Функціональні	Стратегічні (ключові)
Індивід	Особистісні характеристики, що формуються під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища та визначають соціальну активність індивіда в процесі організації і здійснення спільної діяльності в групі під час виконання певних виробничих завдань (ефективність виконання ролі).	Вимоги посади до працівника, що зумовлені функціями, процесами й діями на робочому місці та визначаються професійним стандартом.	-
Організація	-	Визначаються характерною здатністю підсистем підприємства виконувати виробничі та комерційні функції оптимальним (найбільш ефективним) чином.	Особливість бізнес-стратегії в контексті відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на організаційному рівні забезпечує унікальність організації на внутрішньому і світовому ринках та її конкурентну перевагу (здатність опановувати власні технології, методи і прийоми ведення професійної діяльності краще конкурентів).

Компетенції завжди конкретні, їх використовують для прогнозування успішної діяльності, оцінки актуальної діяльності, визначення напрямку і змісту подальшого навчання й формування професійних й організаційних стандартів. Тому їх треба формулювати в термінах задач і дій.

У практичній діяльності використовують різні моделі компетенцій. Водночас є достатньо спрощені, але поширені підходи, суть яких полягає в перелічуванні відповідних компетенцій. Наприклад, у роботі [100] компетенції членів наглядової ради подано як сукупність таких елементів:

1) досвід членів ради у сфері стратегічного управління, економіки, ділового адміністрування, права, фінансів, а також у певних напрямках діяльності підприємства (наприклад, технічна обізнаність);

2) досвід членів ради у веденні корпоративного бізнесу, включно з виконанням обов'язків;

3) професіоналізм членів ради (володіння управлінськими навичками, тобто лідерськими якостями, ефективною комунікацією, мотивацією, веденням переговорів, управлінням конфліктами, самонавчанням й особистісним розвитком, тайм-менеджментом, командною роботою, креативністю, здійсненням впливу й протидією впливу тощо);

4) сфера діяльності ради (повноваження, делеговані або покладені на раду АТ).

Проте, на нашу думку, використання перелічених компетенцій (стратегічних, соціально-особистісних, професійних) під час формування моделі компетенцій збільшить ймовірність пошуку відповідних кандидатів на конкретну посаду.

Більш обґрунтованими є теоретичні моделі [196, 197], які на практиці також зарекомендували себе як достатньо ефективні. Це зокрема: модель компетенцій менеджерів «20 граней»; модель «Вісім компетенцій»; моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies) та ін.

Модель «20 граней» містить двадцять важливих для діяльності менеджера компетенцій, серед яких виділено п'ять груп: управлінські навички, внутрішня мотивація, навички прийняття рішень, особисті якості, навички міжособистісної взаємодії. Треба зазначити, що всі вони є дуже важливими для роботи менеджера. Цей перелік можна використовувати під час підбору персоналу, його мотивації тощо. Проте в контексті теоретичного трактування цей перелік не можна вважати досконалим у зв'язку з тим, що він не дає можливості класифікувати компетенції, встановлювати вплив на потребу досягнення цілей корпорації тощо [196].

Модель «Вісім компетенцій» застосовується компанією SHL, яка є світовим лідером в оцінюванні персоналу. Ця модель призначена для управлінців вищого рівня ієрархії й передбачає виокремлення таких груп

компетенцій: стратегія, корпоративна культура, управління людьми, оперативне управління [197].

Дуже схожими та доволі поширеними є моделі DDA (Director's Development Audit) та PMC (Perspectives on Management Competencies) компанії SHL. Модель DDA (Director's Development Audit) передбачає такі елементи: стратегія (7 компетенцій); корпоративна культура (5 компетенцій); управління людьми (5 компетенцій); оперативне управління (6 компетенцій).

Модель PMC оцінює компетенції менеджерів і досвідчених професіоналів у таких сферах, як: лідерство, міжособистісні компетенції, аналітичні компетенції, розуміння бізнесу, динамізм, операціональні компетенції [196].

Основними недоліками зазначених моделей є їхня несиметричність, тобто різна кількість використовуваних видів компетентностей за різними групами.

Сучасні наукові дослідження спрямовані на вдосконалення згаданих моделей. Так, у праці [196] запропоновано для визначення компетенцій топменеджерів компанії використовувати модернізований варіант моделі «20 граней». Її визначальними рисами є невелика кількість груп (5) і зрозумілих компетенцій у їхньому складі (4), що спрощує процес оцінювання компетенцій працівників.

Під час формування моделі компетенцій керівника в розрізі специфіки роботи членів наглядових рад підприємства для запобігання їхній дисфункціональній діяльності, на нашу думку, доцільно наголошувати на особистісних компетентностях, серед яких:

- чесність – виконання обов'язків директорів, пріоритет інтересів компанії над особистими інтересами, етична поведінка;
- зацікавленість і сміливість – члени наглядової ради повинні бути цікавими та сміливими, ставити запитання керівництву й колегам і оскаржувати питання, якщо є така потреба;

- навички міжособистісного спілкування – член наглядової ради може добре працювати в команді, дослухатися думок інших, але водночас він має вміти відкрито висловлювати й свої думки;

- реальний інтерес полягає в компанії та її бізнесі;

- інстинкт – гарне ділове чуття й далекоглядність, здатність швидко заглиблюватися в суть проблеми;

- активність – сьогодні в наглядовій раді немає місця тим, хто не готовий вкладати в її розвиток свій внесок [195].

- усвідомленість – здатність концентруватися на найбільш важливих питаннях і деталях;

- фінансова добросовісність вимагає дотримуватися нормативних вимог і законів, не зловживати своїм становищем і протидіяти потенційній корупції [123].

Враховуючи особливості корпоративного управління і накопичений досвід у формуванні моделей оцінювання компетентностей в управлінні загалом [190-199], ми пропонуємо використовувати ієрархічний підхід. Модель компетентностей, на нашу думку, повинна бути ієрархічною, тобто відображати внесок певних видів компетенцій у загальні (корпоративні компетенції) – рис. 2.25.

Професійна компетентність характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління й характеру посади. В основі професійної компетентності – професійна придатність, яка становить сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності [179]. Професійна компетентність – це інтегрована характеристика ділових й особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь і досвіду, достатній для досягнення цілей певного виду професійної діяльності, а також моральний статус фахівця [166].

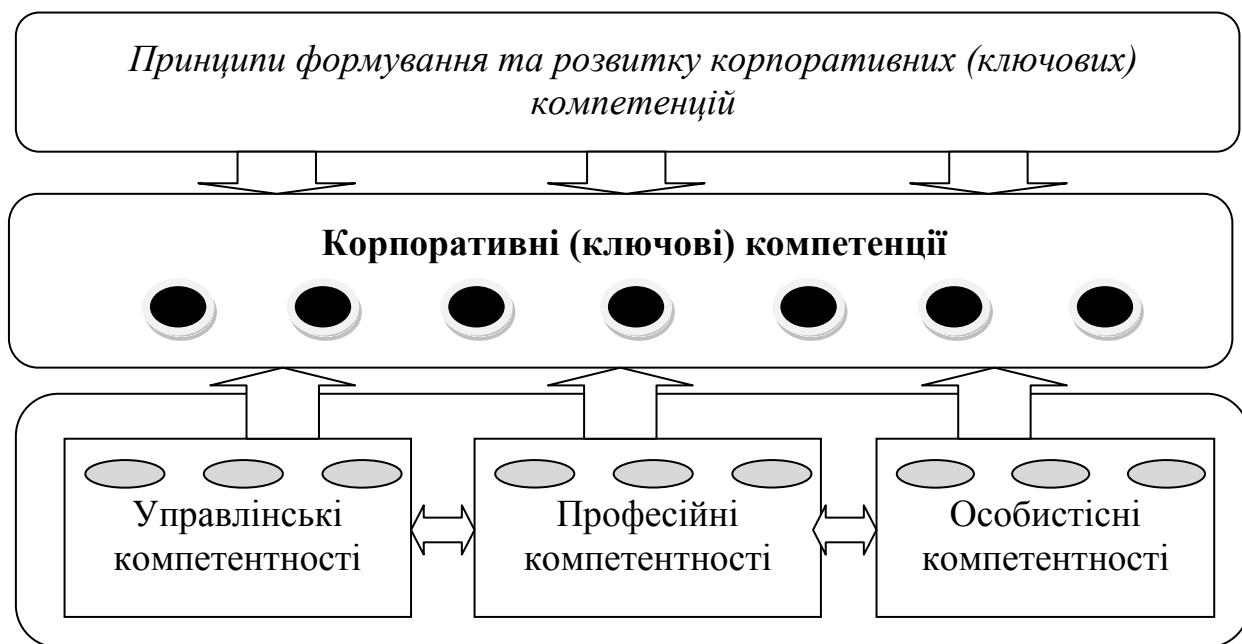


Рис. 2.25. Система компетентностей у сфері корпоративного управління
(розроблено автором)

Ситуативна компетентність означає вміння діяти відповідно до ситуації й належить до вимог щодо управління, обумовлених специфікою різних фаз життєвого циклу фірми (заснування, зростання тощо) [180].

Соціальна компетентність надає якісну характеристику особистості, а саме розкриває її здатність повною мірою оцінювати навколишню дійсність, її наявні знання, щоб розуміти основи закономірностей соціальних ситуацій, як-от: пошук інформації, створення ситуацій, в яких немає впевненості в майбутньому; формування моделей поведінки й приведення потреб у відповідність з очікуваннями вимоги соціальної реальності; здатність виправдовувати надії; комунікативну та інтеграційну здатність підтримувати відносини впливу, досягати цілей, правильно сприймати й інтерпретувати мислення інших людей, говорити про поведінку тощо [181].

Гранична компетентність – це характеристики, які не відрізняють середнього виконавця від найкращого (зазвичай це базові навички, наприклад, вміння читати) [174].

Диференціальна компетентність – фактор, що відрізняє найкращого виконавця від середнього. Залежно від вияву здібностей їх класифікують так:

- доступні (доведені під час виконання професійної діяльності);
- потенційні (потенційно наявні в співробітника, але приховані й невідомі йому самому, аж доки не випаде потреба використовувати їх в певних видах діяльності).

Формування й оцінювання компетентностей відбувається з використанням відповідних моделей. Модель компетентностей – це повний набір характеристик, що дає змогу людині успішно виконувати функції, які відповідають її посаді, збігаються у відповідних ситуаціях в конкретній організації з її цілями й корпоративною культурою [193]; визначена сукупність компетенцій, якими повинен бути наділений працівник для ефективного та якісного виконання покладених на нього посадових обов’язків [194].

Водночас корпоративна компетенція – це інтегральна характеристика особливостей підприємства (компанії), яка формується під впливом дії та розвитку індивідуальних компетенцій, соціальних проявів.

Така модель повинна передбачати корпоративні компетенції, що безпосередньо залежать від цінностей корпорації (організації, підприємства) та є універсальними для всіх його працівників, а також компетенції менеджерів, необхідні для виконання обов’язків і досягнення запланованого результату. Модель має бути інструментом для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо приймання персоналу, просування, подальшого розвитку, мотивації.

Формування корпоративних (ключових) компетенцій здійснюється з урахуванням принципів, що відображають стратегічно-інтегративний підхід. До основних таких принципів належать: принцип інтеграції та синергетичного зв’язку корпоративних й управлінських (професійних, особистісних) компетентностей; принцип трансформації корпоративних цінностей в особистісні цінності; принцип актуалізації ключових

компетентностей (управлінських, професійних, особистісних) в ефективній професійній діяльності.

Корпоративні (ключові) компетенції є загальними. Вони містять загальні корпоративні вимоги до всіх працівників компанії; описують особистісні цінності й мотивацію людини; потенціал кар'єрного зростання. Такі компетенції формуються завдяки впливу управлінських, професійних і особистісних компетентностей, спрямовані на формування й підтримання корпоративної культури та реалізації стратегічних цілей корпорації.

Формування ключових корпоративних компетентностей, якими повинні володіти усі працівники підприємства, можна описати у вигляді процесного підходу (рис. 2.26).



Рис.2.26. Схема формування компетентностей корпоративного менеджменту на основі процесного підходу (розроблено автором)

Процесний підхід до формування компетенцій корпоративного управління є ефективним способом забезпечити те, щоб працівники мали необхідні компетенції для успішної роботи в компанії. Процесний підхід розглядає діяльність відповідно до можливостей забезпечити відповідний вхід, певну діяльність і вихід. Водночас входом стає кадровий ресурс. В аспекті забезпечення компетентностей кадровим ресурсом можна розглядати особисті й професійні компетентності працівників, яких вони набувають протягом життя, навчання, професійної діяльності за межами компанії.

Під час реалізації процесу кадрового забезпечення в організації (компанії) формуються управлінські й інформаційно-комунікаційні компетентності. Управлінський процес передбачає розвиток і проявлення саме ключових корпоративних компетентностей. Результатом такого процесу є корпоративна культура (сукупність цінностей, норм і поведінки, які поділяють співробітники компанії; яка визначає, як компанія працює, і впливає на те, як співробітники взаємодіють один з одним, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами) та досягнення намічених стратегічних цілей.

Узагальнюючи, зазначимо, що компетенція – характеристика вимоги до спеціаліста, діяльності, посади тощо, а компетентність – дійсна характеристика особи, його діяльності тощо.

На підставі узагальнення сучасних моделей і класифікацій компетентностей [190-199] сформуємо теоретичну модель.

Враховуючи ці положення (теоретичний і практичний довід виділення різних видів компетентностей, їхнє узагальнення) й потребу універсального переліку, а також уникаючи повторення близьких за змістом компетентностей, сформовано такий перелік «10 M2P» (Management competences – Professional competences – Personal competences)», що забезпечать формування ключових корпоративних компетенцій (табл. 2.9).

Щоб оцінити компетентності, пропонуємо застосувати факторний аналіз, а саме метод головних компонент, шляхом реалізації таких етапів:

Таблиця 2.9

Матриця компетентностей «10 M2P» (розробка автора)

Види	Умов. позн.	Ключові (корпоративні) компетентності			
		УО	УКС	УВ	УЗ
Управлінські компетентності (Management competences)					
Критичне мислення	M ₁				+
Етапне планування	M ₂	+	+		
Мислення (за межами), генерування ідей, пошук якісно нових рішень	M ₃	+			+
Лідерство	M ₄			+	+
Розвинені риторика й емпатія	M ₅			+	
Стресостійкість	M ₆	+			
Психологічна гнучкість	M ₇			+	+
Бізнес-скіли	M ₈			+	+
Тайм-менеджмент	M ₉		+		
Фінансова доброчесність	M ₁₀	+			
Професійні компетентності (Professional competences)					
Знання основ корпоративного управління	Pr ₁	+			
Досвід у стратегічному управлінні, економіці, діловому адмініструванні, праві, фінансах, а також в певних сферах діяльності підприємства	Pr ₂	+			+
Досвід у веденні корпоративного бізнесу, включно з виконанням обов’язків членів ради	Pr ₃	+	+		+
Уміння організувати систему корпоративного управління	Pr ₄	+			+
Навички ведення переговорів	Pr ₅	+		+	+
Навички особистого спілкування	Pr ₆			+	+
Уміння переконувати інших	Pr ₇			+	+
Ухвалення організаційно-управлінських рішень й оцінювання їхніх наслідків	Pr ₈	+	+	+	+
Уміння працювати з документами й інформацією	Pr ₉		+		
Здатність розробляти й впроваджувати інновації	Pr ₁₀	+	+	+	+
Особистісні компетентності (Personal competences)					
Організаторські здібності	P ₁	+	+	+	+
Надійність	P ₂	+			
Наполегливість	P ₃		+		+
Творчий підхід до пошуку способів виконання поставлених завдань	P ₄				+
Комунікабельність	P ₅			+	+
Підприємливість	P ₆				+
Чесність, сумлінність, порядність	P ₇	+	+		
Ініціативність	P ₈			+	+
Впевненість у собі	P ₉			+	
Уміння залагоджувати конфліктні ситуації й запобігати їм	P ₁₀			+	

- 1) відбір видів компетентностей-факторів і їхнє оцінювання;
- 2) виділення значущих компетентностей-факторів;
- 3) інтерпретація й аналіз одержаних результатів щодо значущості видів компетентностей.

Для розроблення методики оцінювання компетентностей і практичного її застосування, треба відібрати з цього переліку найважливіші. Це здійснено методом експертного опитування (було опитано 32 експерти – провідні фахівці підприємств корпоративного сектору) і встановлено значущість кожної за 10-бальною шкалою оцінювання. Розроблена анкета і результати опитування наведені в додатку Е.

Оцінка загального ступеня узгодженості відповідей усіх опитаних здійснюється за допомогою коефіцієнта конкордації М. Кендалла та Б. Сміта (W):

$$W = \frac{12 * S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.1)$$

де m – число експертів;
 n – число ознак (оцінок);
 S – сума квадратів різниць.

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m Z_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n Z_{ij}}{n} \right)^2, \quad (2.2)$$

де Z_{ij} – ранг, що присвоєний i -ій ознаці j -м експертом.

Для оцінювання значущості коефіцієнта конкордації може бути використаний критерій Пірсона χ^2 з числом ступенів свободи $(n-1)$, значення якого розраховується за формулою:

$$\chi^2 = \frac{12 S}{mn(n+1)}. \quad (2.3)$$

Розрахунок сум, необхідних для оцінки коефіцієнта конкордації, представлений у додатку Е.

На основі результатів опитування коефіцієнт конкордації й критерій Пірсона дорівнюють:

$$W = \frac{12 \cdot 1122304}{32^2(30^3 - 30)} = 0.50$$

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot 1122304}{32 \cdot 30 \cdot (30 + 1)} = 452,54$$

Табличне значення χ^2 для 5 % – рівня значущості становить 43,8. Отже, розрахункове значення більше за табличне, що підтверджує значущість коефіцієнта конкордації. Тому з імовірністю 0,95 можна стверджувати, що узгодженість думок має не випадковий характер.

Подальше встановлення найбільш важливих компетентностей пропонуємо здійснити з використанням методу факторного аналізу, а саме методом головних компонент (компонентного) аналізу [188, 189]. Це зумовлено тим, що компонентний аналіз дасть змогу привести множину факторів, що досліджуються, до меншої кількості, але що об'єктивно мають вагу. Окрім цього, метод головних компонент не потребує додаткових гіпотез про змінні, є лінійним і адитивним.

Реалізацію цього методу для виділення найбільш значущих компетентностей було здійснено за допомогою пакета програм Statistica 12.5.

Найбільш точними є результати, досягнуті застосуванням методу «варімакс вихідних». Це один із методів обертання загальних факторів у факторному аналізі, що дає ортогональне рішення із простою структурою. Остаточна матриця факторних навантажень виходить за допомогою ортогонального перетворення вихідної матриці навантажень, що веде до

максимуму функції.

Встановлення кількості факторів, які треба внести в модель, відбувалося за значенням показника дисперсії й графіком кам'янистого осипу (додаток Ж). У таблиці 2.10 та 2.11 представлено узагальнення результатів компонентного аналізу із визначенням значущості виділених компетентностей-факторів.

Таблиця 2.10

Факторні навантаження (за результатами оцінювання значущості компетентностей корпоративного управління)

Змінна	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6	Фактор 7	Фактор 8
M ₁	0,210972	-0,085551	-0,227780	0,204435	0,436232	-0,665968	-0,177751	-0,006697
M ₂	0,355033	-0,497607	0,200475	0,106841	0,086652	0,482910	-0,057179	0,290274
M ₃	0,167047	-0,144525	-0,334519	0,049293	-0,000463	0,232831	-0,643700	0,018041
M ₄	0,076946	-0,014147	-0,246852	0,049088	0,238859	<u>0,851265</u>	-0,045237	0,056187
M ₅	0,459345	0,219749	-0,122568	-0,162652	0,553854	-0,144823	-0,349772	-0,105237
M ₆	0,050974	-0,065701	0,284254	0,044701	-0,099304	0,018987	0,522689	0,463033
M ₇	0,210895	0,122768	-0,627995	0,407302	-0,145994	-0,032364	-0,178277	0,100083
M ₈	-0,243383	0,551918	0,290794	-0,108224	0,180436	-0,025454	0,283511	-0,449602
M ₉	0,486303	0,339140	0,156824	0,304384	0,241682	0,225502	-0,408026	-0,117760
M ₁₀	0,111454	<u>0,856963</u>	0,089893	-0,149130	-0,094196	0,117144	0,103695	0,130894
Pr ₁	-0,199242	-0,073604	-0,242758	<u>0,866830</u>	-0,056560	-0,096913	0,039932	-0,172824
Pr ₂	0,362769	0,044131	0,580097	0,088781	-0,452338	0,109043	0,114890	0,135470
Pr ₃	-0,109052	0,086736	0,034635	-0,157712	0,055574	0,137121	0,102408	<u>0,905002</u>
Pr ₄	-0,035053	0,263149	-0,112125	0,068683	<u>-0,869189</u>	-0,068234	0,029018	-0,101747
Pr ₅	-0,092176	-0,338699	-0,160944	0,442145	-0,116720	0,542944	-0,099793	-0,090753
Pr ₆	-0,206676	0,116867	0,414289	-0,192451	0,059891	0,546536	-0,240093	0,461748
Pr ₇	<u>-0,928503</u>	0,067442	0,144630	0,091322	-0,114338	-0,052904	-0,018389	-0,002367
Pr ₈	0,025858	-0,072771	-0,027944	0,298357	0,172366	0,267289	0,543274	-0,205929
Pr ₉	0,351981	0,331186	-0,197961	-0,526910	0,376534	0,304576	0,127363	0,148773
Pr ₁₀	<u>-0,722801</u>	0,086899	0,109342	0,399477	-0,012128	0,187456	-0,292119	0,165848
P ₁	0,187697	<u>-0,766727</u>	0,056627	-0,290478	0,305768	0,114695	0,019947	0,006177
P ₂	0,187634	0,431368	-0,203780	0,046941	-0,107478	0,016233	<u>0,719426</u>	0,123739
P ₃	-0,363662	-0,418583	-0,273033	-0,072211	0,553513	0,184455	0,128009	0,144559
P ₄	0,023077	0,136373	0,108129	<u>0,821500</u>	-0,033267	0,071260	0,123377	-0,038016
P ₅	-0,627733	-0,205345	-0,109004	-0,171353	0,173235	-0,299432	-0,079381	0,575926
P ₆	<u>-0,781398</u>	0,071911	-0,076619	0,140173	0,147973	0,144351	0,206384	0,005882
P ₇	0,147376	0,154518	0,394708	-0,158906	0,267499	0,357827	-0,413067	0,109703
P ₈	-0,271265	-0,062151	<u>0,752473</u>	0,232558	-0,144139	-0,127089	0,083326	-0,065701
P ₉	-0,214497	0,082514	0,489964	0,521179	0,467224	0,216133	0,002790	-0,100275
P ₁₀	0,189695	0,221052	0,695933	-0,315467	0,107799	-0,145972	-0,253442	0,208964
Загальна дисперсія	3,900502	2,935809	3,147067	3,201116	2,647620	2,758790	2,467255	2,187009
Частка загальної дисперсії	0,130017	0,097860	0,104902	0,106704	0,088254	0,091960	0,082242	0,072900

Значущі компоненти, що входять до складу факторів, позначені шляхом підкреслення.

Таблиця 2.11

Власні значення факторів

Значення	Власні значення	% загальної дисперсії	Кумулятивні власні значення	Кумулятивний %
1	4,515286	15,05095	4,51529	15,05095
2	3,754062	12,51354	8,26935	27,56449
3	3,731389	12,43796	12,00074	40,00245
4	3,078850	10,26283	15,07959	50,26529
5	2,427329	8,09110	17,50692	58,35638
6	2,280854	7,60285	19,78777	65,95923
7	2,031208	6,77069	21,81898	72,72992
8	1,426192	4,75397	23,24517	77,48390

Факторні навантаження визначають наявність статистично значущих взаємозв'язків між предметом дослідження й виділеними умовами його ефективності. Тобто одержані факторні навантаження компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління характеризують значущість впливу окремих факторів.

Накопичений відсоток загальної дисперсії становить 77,48390, що дає змогу сформулювати висновок: формування компетентностей корпоративного менеджменту на 77,5 % дає змогу досягнути спроектованих результатів управління організацією.

Порівнюючи факторні навантаження, які більші ніж 0,3, визначимо значущість відповідних компетентностей, це такі співвідношення:

1 фактор:

$$Pr_7 > P_6 > Pr_{10} > P_5 > M_9 > M_5 > Pr_2 > M_2 > P_3 > Pr_9;$$

2 фактор:

$$M_{10} > P_1 > M_8 > M_2 > M_9 > P_2 > P_3 > Pr_5 > Pr_9;$$

3 фактор:

$$P_8 > P_{10} > M_7 > Pr_2 > Pr_6 > M_3 > P_7 > P_9 > ;$$

4 фактор:

$$Pr_1 > P_4 > Pr_9 > Pr_5 > M_7 > M_9 > Pr_{10} > P_9 > P_{10};$$

5 фактор:

$$Pr_4 > M_5 > P_3 > Pr_9 > M_1 > Pr_2 > P_1 > P_9;$$

6 фактор:

$$M_4 > M_1 > Pr_6 > Pr_5 > M_2 > P_7 > Pr_9;$$

7 фактор:

$$P_2 > M_3 > Pr_8 > M_5 > M_6 > M_9;$$

8 фактор:

$$Pr_3 > P_5 > M_6 > M_8 > Pr_6.$$

Фактор 1 характеризується дисперсією 3,9 й складається з таких компетентностей:

- *уміння переконувати інших* (власне значення $-0,928503$),
- *здатність розробляти й впроваджувати інновації* (власне значення $-0,722801$),
- *підприємливість* (власне значення $-0,781398$).

Це означає, що перший фактор поєднує компетентності щодо підприємливості, які потрібні для успіхів в бізнесі. Здатність розробляти й впроваджувати інновації є основою підприємливості. Інновації дають змогу підприємствам створювати нові продукти, послуги або бізнес-моделі, які можуть дати їм конкурентну перевагу. Підприємці мусять бути здатними генерувати нові ідеї, оцінювати їхній потенціал і впроваджувати їх. Володіння компетентністю щодо вміння переконувати інших дає змогу залучати інвестиції, клієнтів і партнерів, а також просувати свої продукти й послуги.

Фактор 2 характеризується дисперсією 2,935809 і складається з таких компетентностей:

- *фінансова доброчесність* (власне значення $0,856963$),
- *організаторські здібності* (власне значення $-0,766727$).

Це означає, що другий фактор репрезентує фінансово-організаторську компетентність. Фінансова доброчесність – це дотримання принципів чесності й справедливості у фінансових питаннях, що передбачає такі якості, як: відповідальність (відповідальність за свої фінансові дії); чесність;

справедливість (справедливе ставлення до всіх залучених сторін). Організаційні здібності – це здатність ефективно планувати, організовувати й керувати ресурсами (здатності розробляти і впроваджувати плани, ефективно розподіляти ресурси, керувати і процесами, і людьми й координувати їхню діяльність).

Фактор 3 характеризується дисперсією 2,935809 та містить одну компетентність – *ініціативність* (власне значення 0,752473). Цей фактор репрезентує особистісну складову компетентностей.

Фактор 4 пояснюється показником дисперсії 3,147067 і складається з таких компетентностей:

- *знання основ корпоративного управління* (власне значення 0,866830),
- *творчий підхід до пошуку способів виконання намічених завдань* (0,821500).

Знання основ корпоративного управління дає змогу розуміти, як працює компанія і як ухвалюють рішення. Це допомагає працівникам ефективно виконувати свої обов'язки й робити свій внесок у досягнення цілей компанії.

Фактор 5 характеризує *уміння організувати систему корпоративного управління* (власне значення –0,869189). Організація системи корпоративного управління є складним процесом, система корпоративного управління, яка добре розроблена і ефективно функціонує, може допомогти компанії досягти успіху й захистити інтереси всіх зацікавлених сторін.

Фактор 6 ідентифікує компетентність *лідерство* з власним значенням 0,851265. Цей фактор представляє управлінську складову компетентностей і означає здатність впливати на інших людей і вести їх до досягнення спільних цілей.

Фактор 7 включає компетентність *надійність*. Власне значення цієї змінної складає 0,719426. Надійність є важливою компетентністю в корпоративному менеджменті з кількох причин. По-перше, вона дозволяє менеджерам завоювати довіру своїх співробітників, клієнтів й інших

зацікавлених сторін. По-друге, вона допомагає менеджерам ефективно виконувати свої обов'язки й досягати цілей. По-третє, вона сприяє створенню позитивного і продуктивного робочого середовища.

Фактор 8 – це *досвід у веденні корпоративного бізнесу, включно з виконанням обов'язків членів ради* (власне значення 0,905002). Ця компетентність поєднує якості, пов'язані з глибоким розумінням бізнесу і його галузі. Керівники повинні чітко усвідомлювати, як працює їхній бізнес і як він конкурує у своїй галузі. Це передбачає розуміння фінансових показників, операційної діяльності й стратегічного напрямку компанії.

Одержані фактори-компетентності є базовими елементами формування моделі їхнього оцінювання у сфері корпоративного управління.

Комплексну оцінку компетентностей персоналу корпоративного управління можна отримати з використанням різних методів [174-177, 195-199]. Скористаємося практичним досвідом і науковими здобутками вчених щодо формування моделей компетентностей за допомогою методів кваліметрії [194, 195].

У загальному вигляді кваліметричний підхід базується на структуруванні об'єкта дослідження (в нашому випадку – видів професійних, управлінських й особистісних компетентностей); поділ його на складові частини [199].

Зважаючи на те, що зміст компетентностей є близьким за виявом, використовуючи метод ментальних моделей, розумінням компетентностей, результатом кваліметричного структурування є таблиця оцінювання факторів-критеріїв компетентності (табл.2.12).

Для оцінки вияву відповідних видів компетентностей пропонуємо застосовувати таку шкалу:

0,75 б – за мінімального рівня відповідності критерію оцінювання;

1,0 б – за цілковитої відповідності критерію;

1,25 б – за перевищення відповідності критерію оцінювання компетентності.

Таблиця 2.12

Факторно-критеріальна модель оцінювання компетентностей у сфері корпоративного управління
(розроблено автором)

Критерії – компетентності 1-го рівня	Ваговий коефіцієнт	Критерії – елементи компетентності 2-го рівня	Ступінь вияву критеріїв	
			Характеристика	Оцінка прояву, бал.
1	2	3	4	5
К ₁ . Професіоналізм у сфері корпоративного управління	0,5	1.1 Вміння переконувати інших	Ясно й зрозуміло висловлювати свої думки й аргументи.	0,75
			Ясно й зрозуміло висловлювати свої думки й аргументи; уникати двозначних висловлювань і слідкувати за тим, щоб аудиторія розуміла основні моменти.	1,0
			Ефективно використовувати навички переконування для досягнення бажаного результату; адаптувати свою комунікацію до різних аудиторій і враховувати їхні потреби й інтереси.	1,25
		1.2 Досвід у веденні корпоративного бізнесу, включно з виконанням обов'язків членів ради	Мати досвід роботи (3-4 роки) у різних сферах діяльності, що гарантує широке розуміння бізнесу.	0,75
			Мати тривалий і успішний досвід у веденні корпоративного бізнесу (понад 5 років).	1,0
			Мати досвід роботи керівника компанії, яка досягла значних успіхів.	1,25
		1.3 Уміння організувати систему корпоративного управління	Розуміти принципи корпоративного управління й уміти пояснити, як ці принципи працюють.	0,75
			Уміти розробляти структуру й процеси корпоративного управління та оцінювати ступінь їхньої ефективності; забезпечувати ефективний контроль і управління компанією.	1,0
			Уміти розробляти структуру, процеси корпоративного управління, впроваджувати систему корпоративного управління; розробляти методи щодо уникнення (зменшення) опору співробітників або інших зацікавлених сторін; регулярно оцінювати ефективність системи корпоративного управління.	1,25
		1.4 Знання основ корпоративного управління	Знати основні документи корпоративного управління (статут компанії, правила корпоративного управління тощо).	0,75

Продовження табл.2.12

1	2	3	4	5
К ₁ Професіоналізм у сфері корпоративного управління	0,3	1.4 Знання основ корпоративного управління	Знати основні органи корпоративного управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада і виконавчий директор), а також їхні функції й повноваження.	1,0
			Знати основні органи корпоративного управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада і виконавчий директор); функції і повноваження цих органів; основні процеси корпоративного управління (ухвалення рішень, контроль і звітність); розуміти, як ці вони працюють.	1,25
		1.5 Здатність розробляти й впроваджувати інновації	Уміння розв'язувати проблеми, мати аналітичний розум.	0,75
			Здатність генерувати нові ідеї й рішення, мислити поза межами коробки і розглядати проблеми з різних поглядів; аналітичний розум; уміння розв'язувати проблеми; уміння працювати в команді.	1,0
			Здатність генерувати нові ідеї та рішення, мислити поза межами коробки і розглядати проблеми з різних поглядів; аналітичний розум; уміння розв'язувати проблеми; уміння працювати в команді; здатність знаходити творчі рішення, які є практичними й економічно ефективними; співпрацювати з іншими й керувати проектами; розуміти потенційні переваги й ризики нових ідей і рішень.	1,25
К ₂ Спроможність управлінської діяльності	0,2	2.1. Фінансова добросовісність	Дотримання закону (законів і правил, пов'язаних із фінансами, готовність захищати права інших людей у фінансових питаннях).	0,75
			Відповідальність (бути відповідальним за свої фінансові дії, а також уникати будь-яких упереджень або дискримінації).	1,0
			Чесність і прозорість у веденні фінансових справ, уникнення будь-яких обману чи шахрайства; відповідальність (бути відповідальним за свої фінансові дії, а також уникати будь-яких упереджень або дискримінації).	1,25
		2.2. Лідерство	Здатність мотивувати своїх працівників до досягнення високих результатів.	0,75
			Здатність мотивувати своїх працівників до досягнення високих результатів й залагоджувати конфлікти й підтримувати позитивний клімат у команді.	1,0
			Здатність впливати на інших для досягнення спільної мети; мати певні якості та навички, щоб успішно мотивувати, керувати й надихати своїх послідовників.	1,25

Продовження табл.2.12

1	2	3	4	5
3. Особистісні компетентності й персональної довіри		3.1. Організаторські здібності	Здатність ефективно планувати й організовувати свої завдання, встановлювати терміни, розподіляти ресурси й контролювати прогрес.	0,75
			Уміння керувати людьми, делегувати завдання, мотивувати й підтримувати своїх співробітників.	1,0
			Здатність ефективно планувати й організовувати свої завдання, встановлювати терміни, розподіляти ресурси й контролювати прогрес; уміння керувати людьми, делегувати завдання, мотивувати й підтримувати своїх співробітників.	1,25
		3.2. Підприємливість	Здатність мотивувати себе на досягнення цілей; уміння ухвалювати обґрунтовані рішення.	0,75
			Уміння розв'язувати проблеми, пов'язані з веденням бізнесу.	1,0
			Здатність мотивувати себе на досягнення цілей; уміння ухвалювати обґрунтовані рішення; розв'язувати проблеми, пов'язані з веденням бізнесу; уміння ризикувати й виходити за рамки статусу кво.	1,25
		3.3. Творчий підхід до пошуку способів виконання завдань	Спроможність знайти нове застосування старим технологіям.	0,75
			Здатність гнучко мислити (змінювання підходів до визначених завдань).	1,0
			Спроможність розробити новий спосіб усунення проблеми, яку раніше вважали нерозв'язною.	1,25
		3.4. Ініціативність	Здатність самостійно ухвалювати рішення й діяти; брати на себе відповідальність за свої дії.	0,75
			Самостійність і проактивність (здатність виявляти ініціативу без вказівок від інших).	1,0
			Самостійність і проактивність (здатність виявляти ініціативу без вказівок від інших, брати на себе відповідальність за розв'язання проблем).	1,25
		3.5. Надійність	Пунктуальність.	0,75
			Здатність точно та в повному обсязі виконувати роботу.	1,0
			Здатність точно та в повному обсязі виконувати роботу, готовність працювати понаднормово, пунктуальність.	1,25

Кожна складова оцінювання вимірюється експертним шляхом або методом 360⁰ (самооцінюванням, колегами й керівництвом, зацікавленими особами у співпраці), встановлюється її вагомість (важливість). На підставі одержаних оцінок надається загальна оцінка.

Для встановлення важливості критеріїв оцінювання компетентностей використовувався метод парних порівнянь.

У загальному вигляді оцінювання компетентностей пропонуємо здійснювати за формулою:

$$F = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \varphi_i, \quad (2.4)$$

де F – узагальнена оцінка компетентностей у сфері корпоративного управління;

K_i – оцінка компетентностей першого рівня;

φ_i – вагомість i -ої компетентності першого рівня.

Критеріями оцінювання компетентностей першого рівня (K_i) є K_1 – професіоналізм у сфері корпоративного управління; K_2 – спроможність управлінської діяльності; K_3 – особистісні компетентності та персональна довіра.

$$K_i = \sum_{j=1}^m G_j \cdot \mu_j, \quad (2.5)$$

де K_i – оцінка компетентностей першого рівня;

G_j – оцінка j -ої компетентності другого рівня;

μ_j – вагомість j -ої компетентності другого рівня.

Приклад оцінювання компетентностей наведено за здійсненими дослідженнями підприємств корпоративного типу м. Харків (ТОВ «Авто-Ові» та ТОВ «Експрес») – табл. 2.13.

Одержані результати свідчать про середній рівень прояву компетентностей оцінених кандидатів й сфері корпоративного управління.

Таблиця 2.13

Результати оцінювання компетентностей персоналу
у сфері корпоративного управління

Критерії – оцінювання компетентності 1-го рівня	Ваговий коефіцієнт	Критерії – елементи компетентності 2-го рівня	Вагомість компетентності 2-го рівня	Оцінка прояву		
				А	Б	В
К ₁ . Професіоналізм у сфері корпоративного управління	0,5	1.1 Уміння переконувати інших.	0,1	0,1	0,075	0,125
		1.2 Досвід ведення корпоративного бізнесу, включно з виконанням обов’язків членів ради.	0,4	0,4	0,3	0,4
		1.3 Уміння організувати систему корпоративного управління.	0,25	0,25	0,187	0,25
		1.4 Знання основ корпоративного управління.	0,15	0,112	0,112	0,187
		1.5 Здатність розробляти й впроваджувати інновації.	0,1	0,075	0,1	0,125
	$K_i = \sum_{j=1}^m G_j \cdot \mu_j,$			0,9375	0,775	1,0875
К ₂ Спроможність управлінської діяльності	0,3	2.1. Фінансова доброчесність.	0,7	0,7	0,7	0,7
		2.2. Лідерство.	0,3	0,375	0,375	0,375
	$K_i = \sum_{j=1}^m G_j \cdot \mu_j,$			1,075	1,075	1,075
К ₃ Особистісні компетентності та персональна довіра	0,2	3.1. Організаторські здібності.	0,4	0,4	0,5	0,5
		3.2. Підприємливість.	0,2	0,15	0,15	0,15
		3.3. Творчий підхід до пошуку способів виконання завдань.	0,1	0,075	0,075	0,075
		3.4. Ініціативність.	0,1	0,1	0,1	0,1
		3.5. Надійність.	0,2	0,25	0,25	0,25
	$K_i = \sum_{j=1}^m G_j \cdot \mu_j,$			0,975	1,075	1,075
$F = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \varphi_i$				0,986	0,925	1,081

Для наочного представлення результатів застосуємо графічну візуалізацію. Отож побудова павутинної діаграми дає змогу надати загальне бачення рівня компетентності (рис. 2.27).

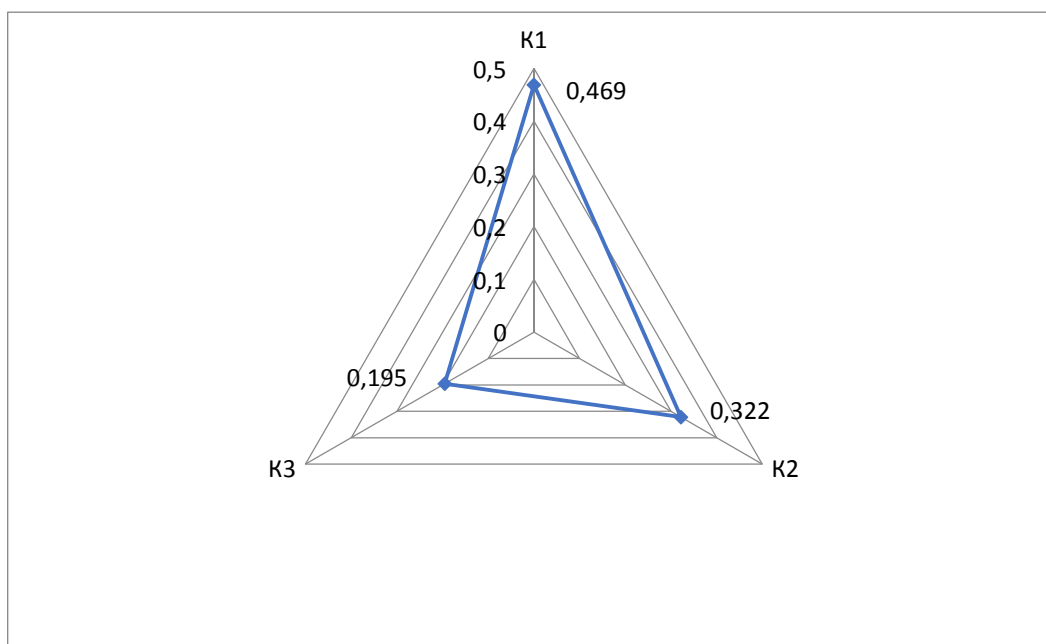


Рис.2.27. Узагальнений рівень прояву компетентностей кандидатури А

Критерій, який графічно узагальнить одержані аналітичні дані, виражається площею багатокутника. Площа багатокутника об'єднає множину відповідних компетентностей. Розрахунок площі багатокутника (S_n) здійснюється за формулою:

$$S_n \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{n} \cdot (a_{ni} \cdot a_{1i} + \sum_{m=1}^{n-1} a_{mi} \cdot a_{m+1}), \quad (2.6)$$

де a_n – сторона багатокутника.

У нашому випадку є трикутник, отже, площа, що відображає узагальнений показник компетентностей для кандидатури А, складає 0,425 ум. од², максимально можливе значення – 0,845 ум. од². Отже, відносний показник оцінки компетентностей, розрахований шляхом порівняння значень фактичної площі та максимально можливої, складає 0,5 відн. од.

Подальше аналізування отриманих результатів передбачає порівняння фактичного рівня вияву компетентностей певного (k -го кандидата) F_k з максимально можливим (F_{max}).

Загальне відхилення від максимально можливого рівня складає:

$$\Delta F = F_k - F_{max}. \quad (2.7)$$

Вплив окремих складових компетентностей і змінювання вагомості визначається аналогічно:

$$\Delta F_i^K = (K_{ik} - K_{imax}) \cdot \varphi_i, \quad (2.8)$$

та відповідно через зміну вагомості:

$$\Delta F_i^\varphi = (\varphi_{ik} - \varphi_{imax}) \cdot K_i. \quad (2.9)$$

Наочне відображення порівняння вияву різних видів компетентностей кандидатів із максимальним значенням ілюструють павутинні діаграми на рис. 2.28.

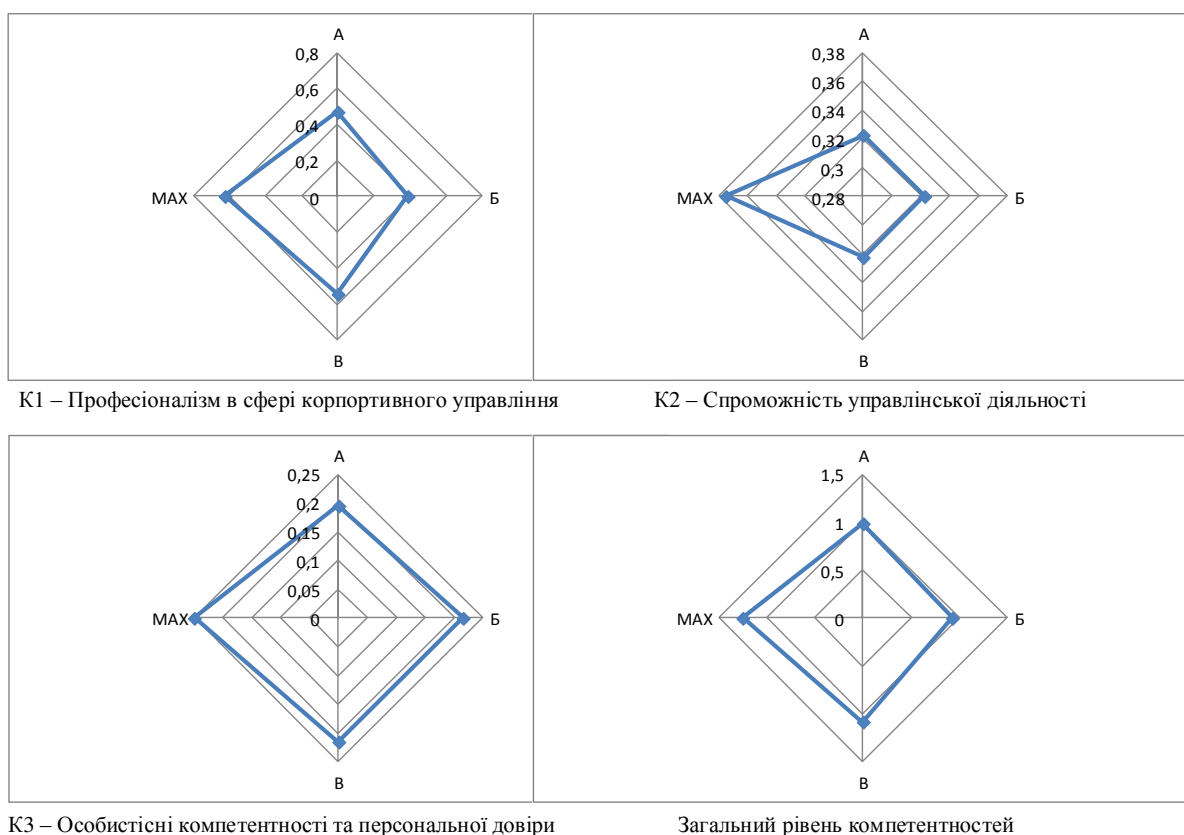


Рис.2.28. Діаграми вияву компетентностей у корпоративному управлінні

Як бачимо, найбільш наближеними оцінками до максимального рівня є вияв особистісних якостей, найменш наближеними є професіоналізм у сфері корпоративного управління та здібності до управлінської діяльності.

Отже, кваліметричне оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління є корисним інструментом, який дає змогу об'єктивно встановити відповідний рівень їхнього прояву та можливі види (напрями, що потребують розвитку – поліпшення або удосконалення).

Висновки до розділу 2

1. Досліджено статистичні дані функціонування підприємств корпоративного сектору. Зафіксовано помітне зростання приватних товариств через зменшення публічних акціонерних товариств. Це зумовлено тим, що приватні акціонерні товариства є достатньо привабливою формою господарювання. Їхніми перевагами є відсутність процедури лістингу, зобов'язань щодо публікації фінансової звітності, спрощена структура наглядової ради. У 2018-2023 роках спостерігається зменшення кількості державних підприємств в Україні. Це пов'язано з приватизацією державних підприємств і організацій, яка триває в Україні, та зі зниженням економічної активності в Україні внаслідок російсько-української війни.

2. Аналіз кадрового забезпечення корпоративних підприємств показав, що війна на території України призвела до значного зменшення пропозиції робочої сили через на евакуацію населення із зон бойових дій, виїзд громадян України за кордон у пошуках роботи, особливо в регіонах зон бойових дій. Зокрема, у Харківській області, за зменшення пропозиції та попиту зросла конкуренція за робочі місця – 6 осіб на одну вакантну посаду. Щодо динаміки підприємств у галузі транспорту та зв'язку в загальній кількості потреби підприємств у працівниках за різними напрямками економічної діяльності у 2018-2022 рр., то

вона демонструє мінливий характер і потребує кількох років для вивчення тенденцій і прогнозування майбутнього розвитку.

Співвідношення зайнятого персоналу до найманого складає у 2023 році 1,11. Серед витрат на персонал переважають витрати на оплату праці, водночас питома вага таких витрат за останні шість років є майже незмінною і коливається у межах 80 %. За розрахованими ланцюговими темпами приросту встановлено, що на одного працівника витрати знижуються: у 2023 році на 3,1 % порівняно з 2022 роком. Також спостерігаємо від'ємне значення темпів приросту у 2023 році й за показником співвідношення доходів і витрат на одного зайнятого працівника.

3. Доведено, що компетентність як комплексне поняття – це якісна характеристика особи, що характеризує й визначає рівень професіоналізму особистості, дає їй змогу розв'язувати визначені завдання, ухвалювати рішення в певній галузі та є результатом засвоєння знань, умінь, навичок, що виявляються в процесі практичної діяльності. Досягнення компетентності реалізується через компетенції, які заздалегідь визначені умовами щодо знань, умінь, навичок і досвіду в певній сфері людської діяльності та є запорукою успішних результатів діяльності й виконання довірених особі функцій і повноважень.

4. Запропоновано підхід до формування компетентностей корпоративного управління на основі процесного підходу, що розглядає цю діяльність відповідно до можливостей забезпечити відповідний вхід, певну активність (дію) і вихід. Водночас входом стає кадровий ресурс, а саме особисті та професійні компетентності працівників, яких набувають протягом життя, навчання, професійної діяльності за межами компанії. Під час реалізації кадрового забезпечення в конкретній організації (компанії) формуються управлінські й інформаційно-комунікаційні компетентності. Управлінський процес передбачає розвиток і вияв ключових корпоративних компетентностей. Результатом такого процесу є корпоративна культура (сукупність цінностей, норм і поведінки, які поділяють працівники компанії), яка визначає, як

компанія працює, і впливає на те, як працівники взаємодіють між собою, з клієнтами й іншими зацікавленими сторонами, та досягнення стратегічних цілей.

5. Сформовано модель компетентностей на основі принципу внесення по десять управлінських, професійних й особистісних компетентностей, одержаних на підставі узагальнення сучасних моделей і досвіду їх оцінювання в практичній діяльності.

6. На підставі факторного аналізу методом головних компонент виділено найбільш важливі компетентності: уміння переконувати інших; здатність розробляти й впроваджувати інновації; підприємливість; фінансова добросовісність; організаторські здібності; ініціативність; знання основ корпоративного управління; творчий підхід до пошуку способів виконання завдань; уміння організувати систему корпоративного управління; лідерство; надійність; досвід у веденні корпоративного бізнесу, включно з виконанням обов'язків членів ради.

7. Обґрунтовано модель компетентностей у сфері корпоративного управління, що містить такі групи: професіоналізм у цій сфері, спроможність управлінської діяльності й особистісні компетентності та ступінь довіри.

8. Запропоновано метод кваліметричного оцінювання вияву компетентностей персоналу, який ґрунтується на визначенні виявлення фактора – якості діяльності у сфері корпоративного управління. Він є універсальним для оцінювання компетентностей членів наглядової ради, менеджменту й працівників.

Основні наукові результати розділу опубліковано в роботах [152].

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Формування наглядових рад як основи кадрового забезпечення корпоративного управління

Розвиток корпоративного управління залежить від підвищення якості й ефективності ухвалення й реалізації рішень щодо розподілу ресурсів із врахуванням вимог та інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) або учасників корпоративних відносин. Основна ідея корпоративного управління як певного типу базується на дії певних соціальних інститутів: законів, рішення власників, культури тощо. Водночас відносини між усіма зацікавленими особами мають бути прозорими. Якість корпоративного управління важливіша, ніж ефективність поточної діяльності. Під час інвестування в діяльність підприємства пріоритет має саме якість корпоративного управління, а не фінансово-економічні показники. До цього варто додати, що в корпоративному секторі України сьогодні склалася ситуація, пов'язана з високим рівнем концентрації власності. Водночас наглядова рада як суб'єкт корпоративного управління здебільшого є формальною ланкою, діяльність якої на захист інтересів мажоритарних акціонерів (осіб, що володіють контрольним пакетом акцій підприємства і, як наслідок, можливістю керувати підприємством). Інтереси інших груп стейкхолдерів залишаються поза увагою наглядової ради.

Забезпечення якості рівня корпоративного управління дасть змогу поліпшити прозорість діяльності компанії, її інвестиційну привабливість, рівень конкурентоспроможності, сформулювати підходи щодо захисту інтересів усіх стейкхолдерів тощо. Попри приділену велику увагу проблемам корпоративного управління, положення щодо формування наглядових рад як основи кадрового забезпечення корпоративного управління залишаються не з'ясованими.

У теоретичних дослідженнях і практичній діяльності корпоративних підприємств створення й функціонування наглядових рад пов'язано здебільшого з формальним виконанням законодавчих вимог. Наприклад, у праці [205] досліджується вплив зацікавлених сторін (мажоритарних і міноритарних акціонерів, персоналу та менеджерів) на якість корпоративного управління. Окрему увагу приділено аналізу ролі ради директорів як суб'єкта корпоративного управління.

О. Параскева, засновник Investor Relations Agency, голова, Експертної ради з корпоративного права й управління UCMA, зауважує [206]: «За зовнішньої формальної відповідності «передовим практикам корпоративного управління» роль наглядової ради не реалізується по суті. ... Для усунення проблеми формальності інституту наглядових рад треба напрацювати авторитет серед контролюючих акціонерів, довести свою управлінську цінність».

Управлінська цінність наглядової ради як правило формується професійними навичками й компетенціями, сукупністю принципів, переконань. Управлінські цінності є основою корпоративної культури й визначають, як організація функціонує й досягає своїх цілей. До управлінських цінностей належать: ефективність – повинна сприяти ефективному використанню ресурсів організації й досягненню намічених цілей; етика – повинна базуватися на етичному кодексі поведінки та сприяти створенню доброчесного й справедливого середовища в організації; справедливість – повинна сприяти рівному поводженню з усіма працівниками та зацікавленими сторонами; соціальна відповідальність – повинна сприяти відповідальному ставленню до суспільства й навколишнього середовища.

Наявність наглядової ради має важливе значення для досягнення цілей акціонерного товариства, захисту інтересів акціонерів, а також для залучення інвестицій. Наглядова рада в системі корпоративного управління виконує контрольну функцію, здійснює моніторинг роботи правління акціонерного товариства. Тому, звісно, інвестування буде залежати від належного контролю за ефективним і цільовим використанням ресурсів.

Водночас наглядова рада є стратегічно важливим компонентом системи управління товариством, своєрідним буфером, медіатором між правлінням й акціонерами, рупором і координатором їхніх інтересів. У цього органу є найширше коло закріплених функцій, завдань й обов'язків. Звісно, це надмірно завантажує раду, що негативно позначається на результатах її роботи, функціонуванні всієї системи органів управління й діяльності компанії загалом [121].

А. Е. Воронкова [122] зазначає, що одним з інструментів розв'язання згаданої проблеми та оптимізації діяльності наглядової ради може стати формування її ефективного складу та структури, які сприятимуть раціональному використанню трудових, часових, фінансових, інформаційних й інших ресурсів товариства.

Якщо активно опікуватися ефективністю кадрового забезпечення наглядових рад, це уможливить її дисфункціональність, захистить від потенційних некомпетентних рішень, які можуть негативно впливати на фінансовий результат й інвестиційну привабливість іміджу підприємства [123].

Щодо порядку й механізмів формування наглядових рад, то серед науковців немає єдності думок. У науці використовують різні підходи – від спрощеного загального розуміння діяльності наглядової ради до більш обґрунтованих, пов'язаних із визначенням її кількісного складу та поділу за відповідними групами.

Так, А. М. Котова, Л. О. Мозгова та В. В. Іванієнко [124] розглядають стадії формування наглядової ради й потребу трансформації її базових компетенцій, пов'язаних із рухом корпорації, за стадіями життєвого циклу (рис. 3.1).

Такий рух передбачає поступовий перехід від простої структури наглядової ради до більш складної через урегулювання можливих конфліктів, які виникають в управлінні.



Рис. 3.1. Стадії формування структури наглядової ради (доопрацьовано автором за джерелами [124])

На першій стадії ризики можливі саме для формально чинних рад. Непрацездатність органу корпоративного контролю, одна із функцій якого – узгодження інтересів учасників корпоративних відносин, що є механізмом запобігання корпоративним конфліктам, стає загрозою для економічної безпеки підприємства. Для другої стадії існують ризики, пов'язані з власністю (проблемність ухвалення узгодженого рішення, порушення прав міноритарних акціонерів, проблеми виплати дивідендів тощо). Наслідком цього стають корпоративні конфлікти, можливі судові позови, послаблений імідж підприємства й зниження його ринкової вартості. Третя стадія виявляє загрозу відсутності процедури декларування членами наглядової ради своєї афілійованості й положення, де регламентовано діяльність цього органу, неякісного відбору членів наглядової ради, відсутності ефективної та прозорої системи відбору й оцінки діяльності та, як наслідок, винагороди членів ради. Це

суттєво збільшує вірогідність виникнення корпоративних конфліктів на підприємстві та послаблює контрольованість наглядової ради [124].

На четвертій стадії співіснують загрози, властиві третій, із загрозою відсутності чіткого розмежування функцій між комітетами або відсутністю комітетів взагалі, що спричиняє послаблення контролю за менеджментом. П'ята стадія засвідчує ускладнення діяльності підприємства, тому тут посилений вплив невизначених зовнішніх факторів, які змушують акціонера так само посилювати внутрішній і зовнішній контроль, координувати роботу ради через зміни принципів формування й функціонування. У зв'язку з цим наглядова рада має не тільки адекватно враховувати можливий вплив згаданих чинників, але й відповідно до стадії життєвого циклу компанії, складності виниклих питань, рівня їхньої стратегічності та важливості для компанії класифікувати їх за ступенем значущості для ухвалення найбільш ефективних рішень.

На нашу думку, оцінювання ефективності роботи наглядової ради дасть аналітичне підґрунтя для виявлення слабких сторін для подальшої трансформації наглядової ради через зміну необхідних ключових компетенцій її членів, підвищення інституційного статусу й корпоративного навчання (етапи 6 та 7).

Попри те, що цей підхід до формування наглядової ради є принциповим і дає загальне розуміння етапам, у ньому, на наш погляд, недостатньо прослідковуються саме етапи підбору членів ради, їхнє оцінювання, визначення їхньої ділової активності тощо.

Інші підходи до формування наглядових рад пов'язані з встановленням виконуваних ними функцій. Узагальнення вимог чинного законодавства України [101, 108, 109], міжнародних стандартів корпоративного управління [127] та поглядів провідних науковців [100] на питання функцій наглядової ради дало змогу здійснити відповідне групування (додаток В), яке охоплює функції наглядових рад незалежно від форми власності й форми господарювання.

Узагальнений перелік функцій ґрунтується на їхньому розподілі на сім відповідних груп: стратегічного скерування, адміністративні, нормотворчі, нагляду й контролю, мотиваційно-кадрові, процедурні та управлінські. Це наочно висвітлює ступінь відповідальності, актуальність ефективності та широту повноважень наглядової ради.

У цьому контексті структура, кількісний та якісний склади наглядових рад, що мають забезпечувати виконання всіх зазначених функцій для розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та залучення ним інвестицій, набувають особливого значення.

Залучення необхідного кількісного складу членів наглядової ради варіюється згідно з різними моделями корпоративного управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика кількісного складу членів наглядової ради
(доопрацьовано автором за джерелами [66, 79])

Ознака порівняння	Моделі корпоративного управління		
	Англо-американська модель	Японська модель	Німецька модель
Країни	Велика Британія, США, Австралія, Нова Зеландія, Канада	Японія	Франція, Німеччина, Нідерланди, інші країни ЄС
Склад ради	Рада складається як з інсайдерів, так і з аутсайдерів, розмір ради: для більших корпорацій це 8-15 осіб; для середніх фірм - 8-10 осіб; для дрібних і закритих фірм – 3-5 осіб.	Рада майже повністю складається з афілійованих осіб, тобто виконавчих директорів, керівників важливих відділів компаній і правління. Звичне для Японії явище – введення відставних чиновників міністерств до складу ради корпорації. Склад середньої японської ради – 50 членів.	Двопалатне правління: наглядова і виконавча ради (правління) керують корпораціями. У наглядову раду входять тільки представники робітників, службовців й акціонерів. Розмір наглядової ради залежить від розміру компанії. У більших компаніях службовці обирають 50 % наглядової ради.

Кількісний склад наглядової ради повинен повністю забезпечувати виконання нею визначених функцій і сфер відповідальності та сприяти досягненню мети її створення. Кількісний склад наглядової ради встановлює статут акціонерного товариства, згідно із законодавством [101]. Наглядова рада

повинна складатися принаймні з п'яти членів, проте немає вимог щодо максимального кількісного складу ради.

На державних унітарних підприємствах, «у господарських товариствах, у статутному капіталі яких понад 50 % акцій (часток) належить державі, кількість членів наглядової ради не може бути менше ніж п'ять осіб та більше ніж одинадцять осіб» [109]. До складу наглядових рад входять незалежні члени наглядової ради, які за кількістю повинні переважати й становити більшість членів наглядової ради [128].

Наглядова рада державного банку складається з дев'яти членів, з яких шість є незалежними, а три члени представляють державу [108].

Сьогодні не йдеться про загальноприйнятий оптимальний кількісний склад наглядової ради: у моделях різних країн він варіюється від трьох членів до понад тридцяти. Чинники, які його визначають, – це галузь, етап розвитку підприємства тощо. У країнах Європейського Союзу та США, наприклад, середній показник становить дев'ять членів. Національне законодавство може ставити вимоги до наглядової ради щодо створення комітету з питань винагороди (можливо, об'єднаного з комітетом з питань призначень) і комітету з питань аудиту, тоді мінімальний кількісний склад наглядової ради повинен становити шість членів, якщо не буде сумісництва у складі комітетів і мінімальний склад комітету становить три члени. Якщо в наглядовій раді є голова, який не входить до складу комітетів, і в комітетах немає сумісництва, мінімальний склад наглядової ради розширюють до семи членів. Практика засвідчує, що п'ять членів наглядової ради можна вважати достатнім кількісним показником для невеликих компаній. Формування додаткових комітетів і забезпечення різноманіття потребуватимуть залучення додаткових членів наглядової ради. Немає чітких даних щодо оптимального максимуму, хоча та сама практика доводить постулат, що надмірність складу наглядових рад робить їх менш ефективними й такими, якими важко управляти [110].

У роботі [124] приділено увагу щодо формування наглядових рад як напрямку забезпечення якості корпоративного управління на основі поступового

переходу від простої структури наглядової ради до більш складної через врегулювання конфліктів, які виникають в управлінні, та механізмів внутрішньої взаємодії членів ради.

Стандарти успішної практики корпоративного управління пропонують обов'язково вводити до складу наглядової ради незалежних членів. Це ті особи, які не мають серйозних відносин із товариством, родинних зв'язків з членами правління й великими акціонерами; вони не є представниками держави або афілійованими особами великого акціонера [83]. Як правило, рекомендують, щоб кількісно вони становили понад половину членів ради директорів. Незалежні члени повинні насправді не залежати від виконавчого керівництва, можуть висловлювати незалежні судження та отримувати винагороду за свою діяльність [129].

Агентський підхід засвідчує, що незалежні директори – це ефективна система управління, що суттєво зменшує витрати від поділу власності та контролю. Незалежні директори поводять себе як незацікавлені сторонні особи, що збільшує шанси на максимізацію доходів акціонерів [130].

Цей інститут має забезпечити об'єктивний і фаховий контроль за діяльністю менеджерів від наглядової ради, ефективне управління компанією в інтересах усіх її власників [95].

Закордонна практика організації менеджменту акціонерних товариств доводить: що більше незалежних директорів працює у складі наглядової ради, то впевненіше можна стверджувати, що компанія дотримується загальноприйнятих принципів корпоративного управління, а це також підвищує її імідж на міжнародних ринках. Присутність незалежних директорів у складі ради підвищує інвестиційну привабливість цього акціонерного товариства, тому що вони можуть забезпечити більш ефективний і фаховий контроль за діяльністю правління. Це зменшує ризики інвестування в цю компанію і, безумовно, сприяє підвищенню її ринкової вартості. У такий спосіб підприємство також забезпечує більшу об'єктивність публічної інформації про

свою діяльність, підвищує довіру інвесторів, уможлиблює розгляд радою нових ідей і нестандартних підходів до корпоративного розвитку [129].

Аналіз змісту поняття та критерії незалежності члена наглядової ради (незалежний директор) у законодавстві України представлені в додатку К, де структуровано й чітко визначено, що незалежний член – це член наглядової ради, який не зазнає будь-якого впливу інших осіб у прийнятті рішень під час виконання обов’язків незалежного директора [101].

Здійснений аналіз підходів до формування наглядових рад дав змогу сформулювати такі висновки. Для досягнення максимальної ефективності від діяльності цього елемента управлінської системи важливо забезпечити, щоб індивідуальна спроможність її членів сприяла колективній придатності наглядової ради загалом. Для цього рівень освіти, знань, навичок, досвіду членів наглядової ради й збалансоване представництво статей повинні становити максимальний набір компетенцій. Кожен член наглядової ради повинен мати досвід, компетенції, професійні навички, які доповнюють набором компетенцій інших членів наглядової ради, що загалом для усього її складу забезпечить максимально різноманітну сукупність досвіду, сфер компетенцій і професійних навичок, гарантуватиме прозорість дій, неупередженість підходів, налаштованість до змін, дотримання корпоративних цінностей [200].

З наведеного випливає, що причиною дисфункціональності наглядової ради є неефективно сформований колектив відповідальних членів наглядових рад, а це основне завданням якісного кадрового забезпечення.

Саме тому набуває релевантності та гострої потреби формування якісного параметра членів наглядових рад, виділення основних компетенцій, їхніх видів для подальшого оцінювання.

Варто також зауважити, що правове регулювання критеріїв підбору кандидатів у члени наглядової ради не є досконалим, оскільки дає змогу брати участь у раді неосвіченим особистостям, від чого страждають права й інтереси акціонерів, а також саме акціонерне товариство. Зазначену проблему треба

усунути через закріплення в законодавстві ширшого кола вимог до членів наглядової ради, заснованих на професіоналізмі, та підбору членів відповідно до їх корисності для колективу. Такі зміни в законодавстві сприятимуть забезпеченню більшої ефективності наглядових рад, ухваленню ними більш дієвих рішень, що врешті приведе до досягнення підприємствами великих результатів.

Аналізуючи фактори, що призводять до неефективної роботи наглядової ради, неможливо не погодитися з думками провідних науковців, що за дисфункціональності наглядових рад унеможлиблюються ухвалення рішень, які відповідають інтересам всіх зацікавлених осіб. На думку О. М. Носик [210], «дисфункціональність – є одним із факторів зниження якісних характеристик конкретного економічного інституту, систем правил, організацій, а також економіки загалом. Причини цього процесу можуть бути різними, однак ознакою цього є втрата інститутом цілі, розмивання області докладання зусиль, функцій, із чого випливають збільшення трансакційних витрат і зниження стійкості до випадкових модифікацій». У працях [211-212] виділено такі ознаки дисфункціональності наглядової ради:

- відсутність конфіденційності (просочування інформації);
- суперечливі порядки денні засідань;
- відсутність порядку під час засідань (засідання ради повинні мати призначеного керівника і порядок денний, щоб бути продуктивними);
- відсутність поваги (усі суб'єкти корпоративного управління повинні поважати один одного на основі загальної зацікавленості в роботі на благо підприємства);
- вороже середовище (ситуація, яка пригнічує продуктивність і не дає змоги членам наглядової ради обмінюватися конструктивними думками);
- секретні зустрічі (деякі члени ради можуть бути виключені з цих зборів, рішення можуть ухвалювати без участі ключових членів організації або за неетичними мотивами);

- особисті й політичні порядки денні (члени наглядової ради можуть пропонувати заходи задля особистої вигоди або займати політичну позицію, яка підриває імідж підприємства);
- недолік довіри (якщо більшість працівників не довіряє членам ради, рекомендації й рішення ради можуть бути проігноровані або призвести до високої плинності кадрів у компанії);
- члени, які домінують, і не учасники (спроможність наглядової ради ухвалювати оптимальні рішення буде під загрозою, коли одному або двом членам ради дозволено домінувати на засіданнях). Водночас деякі члени входять у раду тільки з міркувань престижу посади. Ті, хто відмовляється брати участь в обговоренні, можуть завдати такої ж шкоди, як і члени, які контролюють його.

Аналіз сучасних теоретичних положень і практичного досвіду з формування наглядових рад, кадрового забезпечення корпоративного управління дає змогу зробити висновок про те, що цій проблемі не приділено належної уваги. Наразі сформовані тільки загальні вимоги до членів наглядової ради, потребує удосконалення порядок відбору кандидатів, не розроблено механізмів формування рад й оцінювання поточної діяльності їхніх членів.

Формування й оцінювання якості функціонування наглядової ради пропонуємо здійснювати за етапами, що складають певний алгоритм дій (рис. 3.2).

Особливістю запропонованого порядку є поетапне оцінювання членів наглядової ради: цілковите врахування вимог щодо відповідності членів НР переліку визначених компетенцій; первинне оцінювання професійної компетентності кандидатів у члени ради; порівняльне оцінювання як частина процесу підбору складу наглядової ради; оцінювання ділової активності членів наглядової ради.

Вихідними умовами реалізації запропонованого алгоритму є певний перелік компетенцій, потрібних для здійснення ефективної діяльності підприємства.

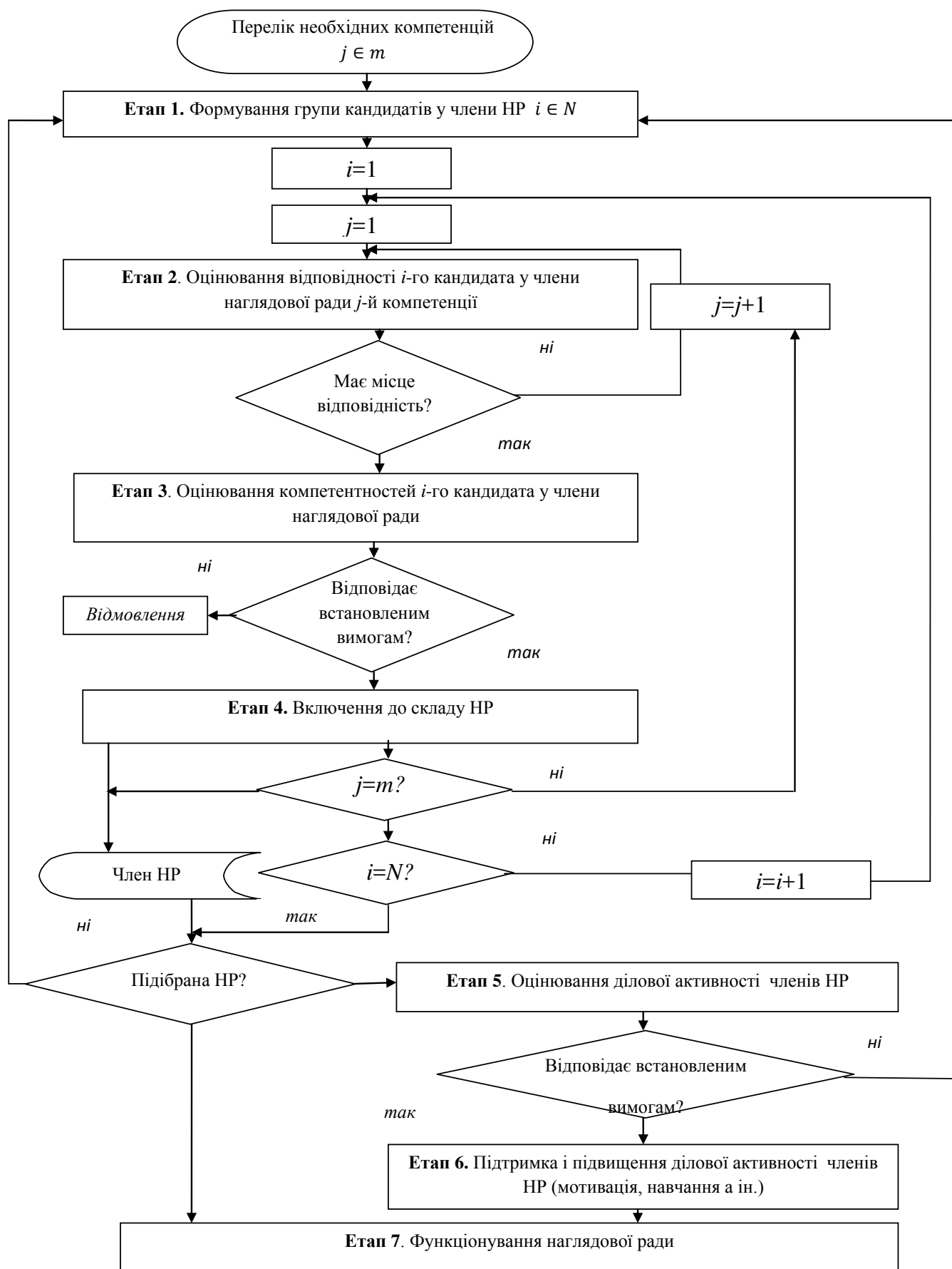


Рис. 3.2. Порядок формування наглядової ради (розробка автора)

Такий перелік формується, виходячи з ролі наглядової ради, сфер відповідальності й встановлених функцій.

До повноважень наглядової ради насамперед належать питання стратегічного й контрольного характеру. Вони мають бути спроможні виявити критичні помилки менеджерів у фінансових, стратегічних питаннях і вчасно запобігти їм, а також успішно управляти ризиками.

Перший етап пов'язаний із формуванням групи кандидатів у члени НР. Ідеться про пошук кандидатів із використанням різних методів: head hunting, ексклюзивний пошук, використання консультантів із наймання й підбору кадрів тощо.

Пошук потенційних кандидатів, які відповідають вимогам, що ставлять до кандидатів, та придатні для потенційної роботи на посаді незалежного члена наглядової ради, здійснюють на внутрішньому та міжнародному ринку. Основними вимогами є: наявність міжнародного досвіду у сфері оцінки стратегії банку та корпоративного правління, включно з оцінкою наглядових рад; наявність працівників відповідної кваліфікації з потрібними знаннями та міжнародним досвідом, які будуть залучені до процесу оцінювання виконання стратегії й корпоративного управління, зокрема в наглядові ради; запропонована методологія оцінювання виконання стратегії та бізнес-плану розвитку банку й корпоративного управління, зокрема в наглядових радах; цінова пропозиція.

Другий і наступні етапи пов'язані з поетапним оцінюванням, водночас пропонують послідовну роботу з кожним кандидатом у члени НР.

На другому етапі *i* кандидата оцінюють на відповідність необхідній компетенції *j*. Якщо така відповідність є, тоді триває подальше оцінювання його компетентностей.

Переліком таких компетенцій є: операційне управління (відповідно до видів економічної діяльності за КВЕД-2010), маркетинг, HR, фінанси. Для ухвалення рішення треба забезпечити не менш як одного кандидата відповідно до кожної компетенції.

Третій етап передбачає оцінювання компетентності кандидатів у члени наглядової ради.

Зважаючи на те, що законодавством не передбачено жодних вимог до кваліфікації та досвіду членів наглядової ради, підприємствам варто деталізувати їх у статуті або внутрішніх документах, наприклад, у положенні про наглядову раду. Такі вимоги можуть стосуватися як особистих якостей, зокрема репутації, віку, так і знань, кваліфікації й досвіду залежно від напрямів діяльності підприємства.

Для реалізації цього етапу на корпоративних підприємствах пропонуємо використовувати розроблену факторно-критеріальну модель (підрозділ 2.3).

Основними принципами підбору членів наглядової ради є прозорість (виконання вимог, що передбачені законодавством); відсутність конфлікту інтересів (відсутність приватного інтересу в кандидата в члени наглядової ради), незалежність (вільність від будь-яких матеріальних інтересів або відносин із товариством, управлінням), компетентність (наявність досвіду роботи в корпоративному секторі), професіоналізм (наявність фахового рівня та професійного досвіду), ефективність (виконання функцій із найменшими витратами), різноманітність (наявність досвіду роботи в різних галузях).

Виконання цього етапу пов'язано насамперед із встановленням відповідності чинному законодавству. В українській моделі корпоративного управління наглядова рада (рада директорів) одночасно здійснює контроль над менеджментом і є об'єктом контролю. Водночас менеджмент, зокрема одноосібний, є виконавчим органом емітента; великі акціонери є власниками контрольного пакета акцій; акціонери, що володіють незначним числом акцій («міноритарні»).

Варто зауважити, що система кадрового забезпечення наглядових рад має свою специфіку та галузеві особливості. Наприклад, процедура кадрового забезпечення членів наглядових рад державних підприємств передбачає оцінювання кандидатів власником або акціонером підприємства за певною процедурою.

Обирається щонайменше три кандидати на кожну посаду незалежного члена наглядової ради, що відповідають вимогам, із яких формується незалежний склад наглядової ради державного банку із наданням підтверджених відомостей і коментарів щодо сильних і слабких якостей, описів кар'єри та досвіду, детальних звітів про оцінку компетенцій, про придатність до виконання конкретних обов'язків у наглядовій раді та їх колективної придатності, зокрема відомості про перевірку незалежності й письмові заяви про відсутність конфлікту інтересів кандидатів.

Конкурсний відбір, а також питання формування й роботи наглядових рад регулюють такі документи: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2008 року №777 «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки» [213].; Постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 року №142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більш як 50 відсотків акцій (часток) належать державі» [109]; Постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2017 р. №143 «Деякі питання управління об'єктами державної власності» [214].

15 листопада 2019 року уряд підтримав ініціативу Мінекономіки України внести зміни до порядку відбору, які дали змогу зробити його більш прозорим і ефективним, а саме:

- організаційне забезпечення Комітету з призначення було покладено на Міністерство економіки України;
- на Комітеті з призначення сконцентровані всі основні процеси: ініціація відбору, визначення критеріїв відбору, відбір кандидатів, рекомендації про істотні умови контракту з переможцями;
- зменшена кількість членів Комітету з призначення з 8 до 7, включно з незалежними членами;
- розширено функціонал рекрутингових компаній (фахівців із добору персоналу) під час конкурсного відбору;

– чіткий розподіл функціональних завдань між усіма учасниками процесу відбору кандидатів.

Для здійснення завдань і досягнення мети, з якою створюється наглядова рада, її члени повинні працювати на засадах професіоналізму та незалежності, щоб мати змогу здійснювати конструктивний внесок у роботу ради, ефективно й об'єктивно розв'язувати питання, що в її компетенції. Член наглядової ради повинен мати спеціальну освіту з питань корпоративного управління [209], досвід роботи у відповідній галузі, вміти оцінювати комерційні перспективи й ризики та мати базові навички фінансового (економічного) аналізу й бухгалтерської звітності, навички управління ризиками й внутрішнього контролю та стратегічного управління. Отже, член наглядової ради має викликати довіру в учасників товариства та інших членів ради, уміти зважати на інтереси всіх зацікавлених осіб, мати професійний досвід й освіту для ефективної роботи та зможти трансформувати свій досвід і знання в ухвалення виважених рішень.

Рада не може ухвалювати правильні рішення, якщо у її складі немає членів, які завдяки своєму авторитету, лідерським якостям і навичкам міжособистісної комунікації можуть переконувати інших членів ради у правильності своєї думки або програми дій. Водночас рада не може працювати, якщо в ній немає членів, які можуть знаходити щось спільне в різних поглядах і досягати консенсусу. Отож члени наглядової ради повинні доповнювати один одного, щоб стати єдиною командою й ефективно розв'язувати всі завдання.

Додатковими характеристиками кандидатів є такі якості: незалежність (члени наглядових рад повинні бути незалежними від менеджерів та інших зацікавлених сторін, щоб ухвалювати об'єктивні рішення; етика (повинні діяти відповідно до етичних норм і принципів); відповідальність (відповідати за свої рішення й дії).

Якщо кандидат набирає 1 бал (етап 4), що відповідає середньому рівню вияву компетентностей, то ухвалюють рішення про його внесення до складу наглядової ради.

Сформована наглядова рада також потребує періодичного оцінювання. На нашу думку, цей етап пов'язаний із встановленням рівня ділової активності членів наглядової ради (етап 5).

Оцінювання ділової активності [215] найбільш поширене щодо підприємства загалом, але водночас рівень ділової активності підприємства визначається насамперед компетентностями менеджменту та працівників підприємства.

Використавши за основу сучасні теоретичні положення, під діловою активністю члена наглядової ради будемо розуміти комплексну характеристику, яка відображає його зусилля, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення цілей, якості й ефективності корпоративного управління.

Оцінювання ділової активності менеджменту здійснюється на підставі компетентностей і прояву різних якостей. Однак, на наш погляд, такі підходи не враховують спрямованість на процеси, які виконує такий менеджер, слабо корелюють із досягненням відповідних результатів.

Для оцінювання ділової активності членів наглядової ради в корпоративному управлінні пропонуємо свою методику, яка базується на застосуванні характеристик трьох «Р»: базовий ресурс (БР) – вік, освіта, компетентність; результати діяльності (РД); репутація суб'єкта (РС).

Ми також розробили критерії оцінювання ділової активності членів наглядової ради і навели їх у табл.3.2.

Під час заповнення цієї таблиці спочатку треба визначити статус (S_i) члена наглядової ради за допомогою самооцінювання або експертним шляхом.

Під статусом у цьому випадку розуміємо положення, яке займає об'єкт оцінювання – член НР.

Рекомендуємо використовувати п'ять значень статусу від 0 до 4. Діапазон значень статусу від 0 до 1 відповідає низьким значенням показників, а від 3 до 4 – високим значенням.

Таблиця 3.2

Критерії оцінювання ділової активності члена наглядової ради (розробка автора)

Характеристика	Показник	Зміст показника	Статус (S_i) значення показника ділової активності, бал					Вага показника q_i	
			4	3	2	1	0		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Базовий ресурс (БР)	вік	-	30-45	45-60	60-65	65-75	Понад 75	0,05	0,35
	освіта	диплом, сертифікати	вища освіта; ступінь доктора наук в галузі бізнесу або управління	вища освіта; ступінь магістра та доктора філософії в галузі управління	вища освіта; ступінь доктора філософії в галузі управління	вища освіта; ступінь магістра в галузі бізнесу або управління	вища освіта	0,15	
	досвід	у сфері корпоративного управління, включно з роботою в наглядових радах акціонерних товариств	успішний досвід з надання консультаційних послуг в сфері корпоративного управління та досвід в проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається	досвід в проведенні оцінки досягнень керівників та членів рад в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається	успішний досвід з надання консультаційних послуг в сфері корпоративного управління	наявність будь-якого досвіду в цій сфері	немає	0,15	
Результат діяльності (РД)	забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів	покращення відносин з зацікавленими сторонами, зменшення ризиків	високий рівень		середній рівень	низький рівень		0,15	0,4

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Результат діяльності (РД)	дотримуватися стандартів кращої практики щодо питань сталого розвитку	оприлюднення та дотримання політики, цілей та результатів діяльності	дотримання політики сталого розвитку, яка визначає її цілі та зобов'язання в цій сфері		впровадження системи управління сталістю	моніторинг і звітність про свою діяльність у сфері сталого розвитку		0,05	0,4
	забезпечення захисту прав акціонерів	забезпечення права на інформацію; отримання доходу; захист від несправедливого збитку	незалежний член наглядової ради	оприлюднення кодексу корпоративного управління		впровадження системи звітності, яка забезпечує прозорість діяльності компанії		0,1	
	сприяти впровадженню кращих практик і культури належного управління	забезпечення прозорості діяльності компанії і дотримання прав акціонерів, працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін	інноваційні зміни	конструктивні рішення		супротив змінам		0,05	
	приділяти достатньо часу для ефективного виконання своїх обов'язків	достатність часу, щоб вивчити інформацію про діяльність компанії, обговорити її та прийняти відповідні рішення.	багато часу	достатньо		недостатньо		0,05	
Репутація суб'єкта (РС)	відповідальність	самостійність, націленість, вимогливість, обов'язковість	висока		помірна	низька		0,08	0,25
	дотримуватися принципів неупередженості та доброчесності	прозорі та зрозумілі правила та процедури, які застосовуються до всіх зацікавлених сторін	постійно	часто	рідко	інколи	недостатньо	0,12	
	залучення в роботу	слідування цінностям корпоративної культури, спроможність до роботи командою	орієнтація на корпоративні інтереси		баланс інтересів	орієнтація на власні інтереси		0,05	

Базовий ресурс насамперед характеризує спроможність члена наглядової ради виконувати якісно свої функції.

Під час оцінювання досвіду пропонуємо зосереджуватися на успішному досвіді з надання консультаційних послуг у сфері корпоративного управління в країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається, та досвід у проведенні оцінювання досягнень керівників і членів рад у країнах Європи та країнах, економіка яких розвивається.

Результати діяльності оцінюють, виходячи з того, що головним завданням наглядових рад (рад директорів) є забезпечення сталого розвитку бізнесу й безперервності його ведення. Основними параметрами оцінювання результатів діяльності є такі: забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів; дотримання стандартів кращої практики щодо питань сталого розвитку; забезпечення захисту прав акціонерів; сприяння впровадженню найкращих практик і культури належного управління; достатнього часу для ефективного виконання своїх обов'язків.

Оцінювання забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів – це процес визначення того, наскільки добре організація відповідає інтересам зацікавлених сторін. Критеріями визначення ступеня задоволення інтересів стейкхолдерів є: покращення відносин із зацікавленими сторонами (розуміння того, що важливо для зацікавлених сторін, і вживання заходів для задоволення їхніх потреб); зменшення ризиків (оцінка може допомогти організації виявити потенційні ризики, пов'язані з невідповідністю інтересам стейкхолдерів).

Щодо захисту прав акціонерів, то йдеться про забезпечення таких прав: права на участь в управлінні компанією; права на інформацію; на отримання доходу; на захист від несправедливих збитків.

Критеріями оцінки результатів діяльності щодо захисту прав акціонерів є впровадження таких заходів або елементів управління:

- оприлюднення й дотримання кодексу корпоративного управління, який визначає права й обов'язки акціонерів;

- впровадження системи звітності, яка забезпечує прозорість діяльності компанії;
- створення незалежної наглядової ради, яка буде представляти інтереси акціонерів.

Рівень ділової активності члена НР(Da) розраховується як

$$Da = \sum_{i=1}^n S_i \cdot q_i. \quad (3.1)$$

Інтерпретація оцінок ділової активності здійснюється за шкалою бажаності Харінгтона (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інтерпретація рівня ділової активності

Шкала Харінгтона	Рівень ділової активності	Рівень якісної оцінки згідно зі шкалою Харінгтона
0,8-1	3,2-4,0	відмінний
0,63-0,8	2,4-3,2	добрий
0,37-0,63	1,6-2,4	задовільний
0,2-0,37	0,8-1,6	незадовільний
0-0,2	0-0,8	дуже незадовільний

Індекс ділової активності визначається шляхом порівняння досягнутого рівня в поточному періоді (позначено верхнім індексом t) і попереднього періоду (позначено верхнім індексом b):

$$J_d = \frac{\sum_{i=1}^n S_i^t \cdot q_i}{\sum_{i=1}^n S_i^b \cdot q_i}. \quad (3.2)$$

Шостий етап передбачає постійні підтримання й підвищення ділової активності членів наглядової ради. Під час розробки конкретних заходів пропонуємо застосувати матричний метод у поєднанні з розрахунковими матрицями оптимізації управлінських рішень.

Цей метод передбачає побудову матриць шляхом спрощення аналізу й характеристик процесів функціонування наглядових рад і прояву ділової активності їхніх членів.

Як ми вже зауважували, ділова активність підприємства і його менеджменту (в нашому випадку наглядової ради) тісно взаємопов'язані. Тому під час розроблення відповідних рішень доцільно виходити з оцінок наглядової ради загалом та її членів окремо.

Для оцінювання діяльності наглядової ради пропонуємо використовувати такі критерії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінювання діяльності наглядової ради (НР)

Напрямок оцінювання	Критерій
Компетенція наглядової ради	Наявність закріпленого переліку повноважень виключно, що входять до компетенцій НР
Порядок формування НР	«Прозорість» процедур голосування
Склад НР	Наявність незалежних членів у складі НР
	Відповідність вимогам незалежності
Засідання НР	Регулярність засідань НР
Звітування	Наявність відомостей про господарську і комерційну діяльність
	Наявність стратегій, планів на наступний період
Оцінювання діяльності	Наявність чітких критеріїв
Мотивування членів НР	Прозорість інформації про індивідуальні винагороди членів НР (форми, методи, розміри тощо)
	Наявність мотиваційного механізму НР

Оцінювання за цими критеріями є бінарним: 1 за наявності відповідної ознаки, 0 – в протилежному випадку. Отож максимальна оцінка діяльності наглядової ради буде складати 10.

Для глибшого оцінювання перелік ознак і критеріїв можна розширити.

Для побудови матриці, що характеризує спроможність членів наглядової ради вести ефективну діяльність і досягати намічених цілей, спочатку треба побудувати систему координат. На вісі OX відкладають значення показників ефективності діяльності наглядової ради, на вісі OY – значення показника рівня ділової активності членів ради.

Крім того, площину решітки перетинають чотири вектори, що будують так, як на рис. 3.3.

НРДР-ВДА – низький рівень діяльності наглядової ради за високого рівня ділової активності членів наглядової ради;

ВРДР-ВДА – високий рівень діяльності наглядової ради за високого рівня ділової активності членів наглядової ради.

Визначаємо точку балансу значень показників. Виходячи з того, що розмір решітки по горизонталі і по вертикалі відповідає максимальній оцінці значень показників, що становить відповідно 10,0 та 4,0, то точкою балансу буде точка, що відповідатиме середньому рівню діяльності наглядової ради ($D/2$), де D – максимальна оцінка діяльності, та середньому рівню ділової активності члена наглядової ради і матиме координати O' [2; 5]. Отже, будуємо вектор OL через точки [2; 5], [4,0; 10,0]. Через точки [2; 5], [2; 10] будуємо вектор OB . Вектор OC будуємо відповідно через точки [2; 5], [0; 0] та через точки [2; 5], [0; 4] будуємо вектор OF .

Аналіз графічних залежностей показників діяльності наглядової ради та ділової активності членів ради відбувається відповідно точки O' і векторів OL , OB , OC , OF . Водночас треба враховувати такі особливості решітки:

- що вище від точки O' , то вищий рівень діяльності наглядової ради й більше значення показника оцінювання ділової активності члена ради, що нижче, то менше значення цих показників;
- спрямування векторів праворуч свідчить про підвищення ефективності роботи наглядової ради загалом, ліворуч – про недостатню ефективність;
- зіставлення показників оцінки діяльності наглядової ради підсилюються за напрямками чотирьох векторів (OL , OB , OC , OF) до точок екстремуму, де показники досягають максимального або мінімального значення.

Під час аналізу графічних залежностей можливих диспозицій членів наглядової ради треба враховувати точку балансу, що характеризує нульові зміни індексу ділової активності, що означає стабільну роботу у звітному періоді порівняно з базовим (плановим) і середній рівень діяльності наглядової ради загалом.

Відхилення від точки балансу, по-перше, залежить від радіуса влади члена НР (R), а також від заходів щодо удосконалення діяльності НР.

Можливість аналізування й вимірювання радіуса влади започаткована в роботах [217]. Там, зокрема, ідеться про те, що будь-яка чинна позиція може бути визначена, виходячи з багатовимірної системи координат, значення яких відповідають різним змінним.

Під радіусом влади члена наглядової ради будемо розуміти довжину вектора його позиції відносно рівня діяльності ради загалом та його ділової активності, що в загальному вигляді можна оцінити так:

$$R = (D_{HP}^2 + D_a^2)^{1/2}. \quad (3.3)$$

Що більший радіус, то чіткіше виражена позиція члена ради у порівнянні з іншими. Окрім цього, за запропонованим підходом можна оцінити динаміку змін диспозицій членів ради, а також наочно порівняти різні диспозиції. Наприклад, оцінювання радіуса влади у порівнянні з радіусом, що відповідає точці балансу, можна виконати так:

$$\Delta R_i = R_i - R_0, \quad (3.4)$$

$$R_i = ((D_{HPi} - D_{HP0})^2 + (D_{ai} - D_{a0})^2)^{1/2}. \quad (3.5)$$

Рекомендації щодо вдосконалення діяльності НР й ухвалення рішень щодо удосконалення кадрового забезпечення на основі аналізу графічних залежностей між показниками їхньої оцінки, що пропонуються, представлено в табл. 3.5.

Наприклад, діяльність наглядової ради та її членів була оцінена так (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо удосконалення діяльності НР

Поля матриці	Рекомендації
НРДР-НДА	Ухвалення рішень щодо заміни членів наглядової ради; застосування чіткого порядку розподілу компетенцій між членами НР (повторне проведення відбору); розробка загальнокорпоративних програм спільної діяльності у сфері реалізації продукції, виробництва, інвестицій та НДДКР.
ВРДР-НДА	Узгодження стратегічних цілей із цілями членів корпоративного підприємства; формування мотиваційних механізмів і систем підвищення рівня ділової активності членів наглядової ради.
НРДР-ВДА	Навчання та розвиток членів наглядової ради з питань корпоративного управління, бізнесу та інших галузей, пов'язаних з діяльністю компанії, для підвищення професійних, управлінських компетентностей; формування корпоративної культури.
ВРДР-ВДА	Регулювання системи обміну управлінською інформацією між учасниками корпоративного управління; надання доступу до інформації про діяльність компанії, включно з фінансовою звітністю, інформацію про ринкові тенденції та інші важливі дані.

Рівень діяльності НР претендента А та Б має 7-бальну оцінку, а претендента В – 3 бали. Точки, що характеризують диспозиції, нанесені на рис. 3.3.

Претенденти А і Б потрапляють відповідно до поля, що характеризується високим рівнем діяльності наглядової ради за високого рівня ділової активності її членів. Що ж до радіуса влади, то:

$$R_A = ((10 - 7)^2 + (3,12 - 2)^2)^{1/2} = 3,2; \Delta R_i = 2,0,$$

$$R_A = ((10 - 7)^2 + (2,77 - 2)^2)^{1/2} = 3,09; \Delta R_i = 1,89.$$

Ефективне функціонування наглядової ради (етап 7) забезпечується належним складом і структурою, що дає змогу якісно виконувати свої функції:

- регулярно зустрічатися з виконавчим органом, щоб обговорювати поточну діяльність компанії та її стратегічні цілі;
- створювати комітети, які будуть відповідати за конкретні напрями діяльності компанії, наприклад, за фінанси, управління персоналом або ризик-менеджмент;
- здійснювати аудит діяльності компанії, щоб переконатися в тому, що вона відповідає стандартам корпоративного управління.

Таблиця 3.6

Результати оцінювання ділової активності членів наглядової ради

Характеристика	Показник	Вага показника q_i	Члени НР			Складові рівня <i>Да</i>		
			А	Б	В	А	Б	В
Базовий ресурс (БР)	Вік	0,05	4	4	3	0,2	0,2	0,15
	Освіта	0,15	3	1	2	0,45	0,15	0,3
	Досвід	0,15	3	3	3	0,45	0,45	0,45
Результат діяльності (РД)	Забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів	0,15	3	3	3	0,45	0,45	0,45
	Дотримання стандартів кращої практики щодо питань сталого розвитку	0,05	4	3	2	0,2	0,15	0,1
	Забезпечення захисту прав акціонерів	0,1	3	2	2	0,3	0,2	0,2
	Сприяння впровадженню кращих практик і культури належного управління	0,05	3	3	3	0,15	0,15	0,15
	Приділення достатньо часу для ефективного виконання своїх обов'язків	0,05	2	3	1	0,1	0,15	0,05
Репутація суб'єкта (РС)	Відповідальність	0,08	3	3	3	0,24	0,24	0,24
	Дотримання принципів неупередженості та добрпорядності	0,12	4	4	4	0,48	0,48	0,48
	Залучення в роботу	0,05	2	3	4	0,1	0,15	0,2
Рівень ділової активності						3,12	2,77	2,77

Функціонування наглядової ради є важливим фактором забезпечення успішного розвитку компанії, досягнення цілей і захисту інтересів усіх зацікавлених сторін; є основою якості корпоративного управління. Пропонуємо розглядати систему формування наглядової ради на підставі триетапного оцінювання: первісного оцінювання компетентності кандидатів у члени ради; оцінювання як частини процесу підбору та формування складу наглядової ради; оцінювання ділової активності. Основну увагу пропонуємо приділити оцінюванню ділової активності членів наглядової ради як відображенню його зусиль, що спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення цілей, розвитку та ефективності здійснення корпоративного управління.

3.2. Розроблення мотиваційного механізму в системі корпоративного управління

Сучасні умови корпоративного менеджменту в Україні характеризуються глобальними процесами політизації, нестабільності, турбулентності. Розвиток корпоративних відносин потребує уваги до дослідження відносин між акціонерами, менеджментом і радою директорів, розроблення підходів до забезпечення балансу їхніх інтересів, розв'язання можливих конфліктів. Відсутність узгоджених механізмів управління спричиняє втручання власника компанії в роботу наглядової ради, управлінська команда може стати непідконтрольною власнику. Тому постає проблема пошуку спільних рис у мотивації менеджерів і власників, вирішення якої ускладнюється низкою різноманітних чинників: використання конкурентних привілеїв, високий рівень політизованості наглядових рад і менеджменту, низький рівень прозорості й підзвітності тощо.

Створення ефективного мотиваційного механізму та забезпечення його реалізації дасть змогу об'єднати інтереси власників і найманого топменеджменту компаній. В економічній літературі є низка добре розроблених теорій мотивації. Попри це, питання практичної реалізації ефективних мотиваційних механізмів поки що не набуло належного висвітлення з урахуванням особливостей їхнього управління та відповідно до вимог сьогодення. Крім цього, це питання потребує врахування специфіки кожного суб'єкта господарювання.

Дослідженню й розробці мотиваційних механізмів у системі корпоративного менеджменту приділяється достатньо уваги закордонних і вітчизняних дослідників. Зокрема, у праці [217] здійснено комплексний аналіз системи мотивації вищого керівництва корпорацій у парадигмі глобального менеджменту з особливою увагою на феномені персоніфікації та віртуалізації глобального бізнесу; у роботах [218-220] розглянуто сучасні методи мотивації топменеджменту. Мотиваційний механізм проаналізовано з погляду визначеної

мети мотивації, суб'єктів виробничих відносин й об'єктів господарювання через реалізацію економічних інтересів і стимулів до діяльності. Варто зазначити, що сучасні підходи до формування та реалізації механізму мають загальний характер. Потребує уточнення поняття мотиваційного механізму та обґрунтування його складових з урахуванням потреби забезпечення балансу інтересів різних суб'єктів корпоративного менеджменту.

Загалом мотиваційний механізм є сукупністю зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину в провадженні певної економічної діяльності для задоволення потреб і реалізації інтересів. Треба зазначити, що багато авторів використовують терміни «мотиваційний механізм» або «механізм мотивації», але точних їхніх визначень не надають.

У табл. 3.7 наведено деякі трактування поняття мотиваційного механізму з встановленням основних його ознак.

Зауважимо, що мотиваційний механізм повинен відображати ту сферу, в якій він буде реалізовуватися, наприклад, у сфері розвитку підприємства, стратегічного управління тощо.

У нашому випадку йдеться про мотиваційний механізм у системі корпоративного управління насамперед під час забезпечення узгодженості інтересів власників бізнесу та менеджерів.

Отже, є різні підходи до визначення цього поняття. Під мотиваційним механізмом розуміють і систему фінансових важелів, саморегулювальну систему мотивів і стимулів тощо. Узагальнюючи ці думки, підсумуємо: мотиваційним механізмом є система заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної трудової діяльності (матеріальні та нематеріальні стимули, які дають змогу задовольняти потреби працівників і забезпечувати досягнення цілей організації).

На наш погляд, мотиваційний механізм у корпоративному управлінні доцільно визначити як комплекс цілеспрямованих економічних і неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин і задоволення їхніх потреб.

Таблиця 3.7

Аналіз поняття «мотиваційний механізм»
(сформовано автором на основі [35, 220-228])

Автор	Визначення
<i>Мотиваційний механізм -</i>	
Савченко О.Ф. [220]	<i>сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивуютьовувальних впливів, тобто чинників різної природи, під впливом яких виникає мотивуютьовувальний вплив. Мотиваційно значуща мета як складова мотиваційного механізму – це мета, на досягнення якої спрямована певна сукупність мотивів.</i>
Лаврук О. [221]	<i>цілісна система взаємообумовлених і взаємопроникних спонукальних сил, що діють на основі суб'єктно-об'єктних і суб'єктно-суб'єктних відносин та диктують певний ступінь свободи для суб'єктів корпоративного управління.</i>
А.В. Лобза і І.С. Гузь [222]	<i>комплексна система різних способів впливу на персонал організації.</i>
С. Кравченко і О. Корнева [223]	<i>повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників.</i>
Андрєєва Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. [224]	<i>комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики.</i>
Колот А. [225]	<i>фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо.</i>
Економічна енциклопедія [35]	<i>сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють колектив у здійсненні певної економічної діяльності для задоволення потреб і реалізації інтересів, складовими елементами якого є цілі, стратегія, організаційна структура управління, функції управління та технологія управління.</i>
Харун О.А. [226]	<i>саморегульовальна система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів і методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.</i>
Причепа І. В., Яворська К. Л. [227]	<i>передбачає формулювання цілей і розробку системи базових показників, безпосереднє оцінювання результатів роботи працівників та підрозділів підприємства, коригування системи оплати праці на підприємстві відповідно до впроваджених змін.</i>
Андрєєва Т.В. [224]	<i>фінансово-економічні методи і важелі, певна структура відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність оцінки здійснюваних заходів тощо.</i>
<i>Механізм мотивації</i>	
Проданова Л.В., Котляревський О.В. [228]	<i>діалектична сукупність взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів, важелів і чинників, методів і форм спонукання людей до праці, а також узгодження інтересів економічних суб'єктів певної територіальної цілісності (країни).</i>

Варто зауважити, що в корпоративному секторі мотиваційний механізм повинен відповідати певним вимогам, зокрема:

- система інструментів, методів і форм впливу повинна бути справедливою і прозорою для працівників;
- систему мотивації треба адаптувати до конкретних умов організації, враховувати цілі й стратегію розвитку організації, а також потреби й очікування працівників.
- систему мотивації треба регулярно переглядати й удосконалювати, що допоможе забезпечити її ефективність у мінливих умовах.

У практичній діяльності мотивація менеджерів корпоративного підприємства здійснюється як правило у загальноприйнятих формах, а також з використанням нестандартних методів стимулювання. Основними формами стимулювання діяльності топменеджерів і членів наглядової ради є: заробітна плата, премії, бонуси, соціальний пакет тощо. Серед нестандартних методів поширені такі, як: визнання заслуг, надання персонального автомобіля, «золоті парашути» (попередньо узгоджені вихідні виплати менеджерам вищого рівня у разі поглинання, злиття та інших реорганізаціях корпоративного підприємства, що веде до суттєвих змін положення глав виконавчого органу; їхні розміри можуть бути досить великими, такими, що можуть компенсувати директорам втрати оплати їхньої праці, можливої пенсії чи інші матеріальні блага, якими поступається менеджер у разі реорганізації підприємства), опціони на придбання акцій, передача акцій товариства в довірче управління директорам [229].

Теоретичний аналіз й аналітична оцінка недоліків сучасної мотиваційної складової в системі корпоративного менеджменту свідчить про потребу вдосконалення мотиваційних підходів і створення цілісного механізму, спрямованого на забезпечення узгодженості цілей учасників корпоративних відносин через посилення певних інтересів, мотивів.

Під час розроблення мотиваційного механізму в системі корпоративного управління, на наш погляд, доцільно виходити з таких положень. Відправною

точкою повинна стати система цілей, яка потребує певних узгоджень, зокрема, щоб шукати спільні риси в мотивації менеджерів і мотивації власників й акціонерів підприємства; розробляти та застосовувати програму дій, спрямовану на врахування вподобань (мотивів) топменеджерів і зниження ризиків їх втрати.

Система цілей корпоративного підприємства містить різноманітні цілі акціонерів і власників бізнесу, наглядової ради, менеджменту, особисті цілі (рис. 3.4).

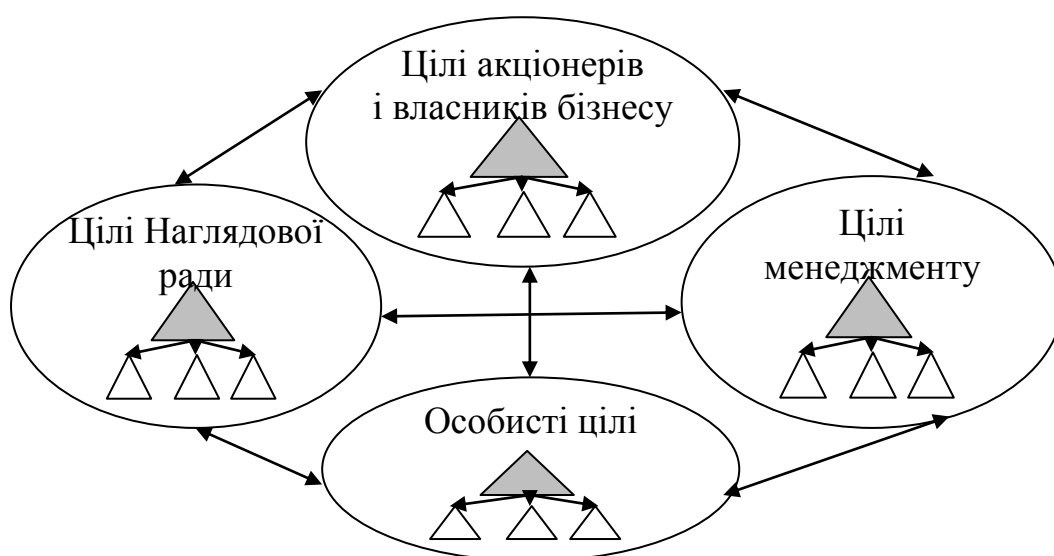


Рис. 3.4. Система цілей корпоративного підприємства (розробка автора)

Забезпечення ефективності діяльності компанії в довгостроковій та середньостроковій перспективах досягається узгодженням цілей і відносин у трикутнику «акціонери – наглядова рада – менеджмент». Тому метою мотиваційного механізму (ММ) доцільно вказати узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів для досягнення результатів і задоволення їхніх потреб. Для оцінки таких цілей доцільно використовувати такі орієнтири, як баланс інтересів і системна стійкість компанії.

Логіка функціонування й розвитку системи корпоративного менеджменту полягає в тому, що управлінські рішення повинні бути спрямовані на

збереження балансу інтересів учасників корпоративних відносин, а отже, на забезпечення системної стійкості компанії.

Загальна схема мотиваційного механізму в системі корпоративного управління наведена на рис. 3.5.



Рис.3.5. Загальна схема формування та реалізації мотиваційного механізму
(розробка автора)

Вихідними даними для формування й реалізації мотиваційного механізму є усвідомлення або визначення типу корпоративного управління. Наприклад, якщо використовується модель США, у якій корпоративний менеджмент цілком зорієнтований на власника, то метою менеджменту в такому разі буде збільшення майна власника, підвищення вартості бізнесу. Якщо за основу взято модель корпоративного управління в континентальній Європі, то цілі менеджменту будуть мати двоїстий характер. З одного боку, це збереження та примноження майна компанії, з другого – соціальна відповідальність і сплата податків. Під час застосування системи, що інтегрована із цілями стейкхолдерів, до основних цілей корпоративного менеджменту варто зарахувати: частку основного власника; наявність організованих груп міноритарних акціонерів; значення підприємства для держави та її вплив на політику підприємства; соціальну значущість (взаємозв'язок підприємства з працівниками); взаємозв'язок із ринком; взаємозв'язок із постачальниками, кредитними організаціями.

Варто враховувати, що для власника метою є прибуток, сама компанія як об'єкт, особистий імідж, наприклад, впливового бізнесмена, шановної людини тощо. Цілі менеджера, навпаки, всередині поля цілей компанії. Для найманого менеджера – це заробітна плата (плюс особисте просування завдяки компанії), імідж топменеджера [229].

Під час побудови мотиваційних систем надзвичайно важливо, щоб критерії були заздалегідь відомими, прозорими, зрозумілими для працівників, самі результати наочні для всього колективу, а винагорода – адекватна заслугам працівника, що може бути досягнуто через проведення моніторингу запланованих заходів, перевірку термінів, виявлення відхилень, здійснення коригувальних заходів, оцінку ефективності процесу й ступеня досягнення цільових показників, впливу змін на працівників [12].

Інтереси менеджменту й інтереси акціонерів суттєво різняться. Наприклад, стратегія довгострокового розвитку компанії не збігається зі стратегією якнайшвидшого зростання особистого багатства акціонерів. Щодо

узгодження цілей, то пропонуємо попарно розглянути різні варіанти можливих неузгодженостей (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Узгодження цілей у корпоративному управлінні

Учасники корпоративних відносин	Сфери неузгодженості цілей
Акціонери, власники бізнесу – наглядова рада	– розподіл прибутку на нове обладнання або дивіденди акціонерам; – різні пріоритети: капіталізація чи розвиток бізнесу; – курс на ліквідування власником бізнесу.
Акціонери, власники бізнесу – менеджмент	– нереалістичні вимоги власників до бізнесу без урахування його особливостей; – власник зацікавлений у клієнті, який для бізнесу є збитковим.
Наглядова рада – менеджмент	– різні шляхи розвитку бізнесу; – закріплення центрів прибутку й витрат.

Перший етап формування мотиваційного механізму пов'язаний з формулюванням його мети, виходячи з основних цілей компанії з позицій власників, наглядової ради та менеджменту з подальшим узгодженням цих цілей.

Під час формулювання системи цілей треба врахувати потребу й можливість інтегрувати соціальні та екологічні питання у комерційну діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі, тобто внести до системи цілей програми корпоративної соціальної відповідальності, а саме:

- соціальну відповідальність перед працівниками: створення безпечних і здорових умов праці, забезпечення справедливої заробітної плати та пільг, а також підтримку професійного розвитку працівників;
- соціальну відповідальність перед споживачами: забезпечення якості продукції та послуг, захист прав споживачів, а також підтримку відповідального споживання;

– соціальну відповідальність перед громадою: підтримку благодійних організацій, участь у соціальних проектах, а також відповідальне використання природних ресурсів.

Водночас важливо розподілити цілі за значущістю на первинні, вторинні, загальні. Є велика ймовірність того, що можна зорієнтувати менеджмент компанії на вторинну мету, яка є лише частиною первинної мети. Також треба визначити часовий інтервал цілей. Залежно від важливості виконання цілей у часі вони поділяються відповідно на коротко- і довгострокового мотивування.

Далі треба оцінити можливості й потреби досягнення мети мотиваційного механізму. Для цього треба розглянути систему сформульованих цілей, мотиваційний потенціал щодо їхньої реалізації та мотиваційні методи й інструменти.

Мотиваційний потенціал оцінює вмотивованість топменеджерів, наявність та силу прояву їхніх мотивів роботи в конкретній компанії.

Дослідження показують, що основними вподобаннями топменеджерів є: участь у прибутку компанії (21%); можливість самореалізації (19%); високий рівень заробітної плати (17%); перспектива стати одним із власників компанії (14%); амбіційні цілі (14%); можливість отримувати бонуси (10%) [229]. До основних мотиваційних методів й інструментів, виходячи з мотивів та вподобань топменеджерів, можна віднести участь у керуванні, використання грошей як винагороду за працю тощо (табл. 3.9).

Доцільно дотримуватися таких принципів використання мотиваційних методів й інструментів:

- контроль за рівнем винагород має покладатися на відповідний комітет (за наявності такого в структурі управління);
- рівень винагороди має бути визначений з урахуванням ризиків компанії;
- інформація про винагороди має бути прозорою й відкритою;
- питання політики винагород повинні виноситися на голосування акціонерів;

– у разі слабких результатів діяльності компанії треба скорочувати рівень винагород;

– на премії, бонуси треба встановлювати ліміти з виплат.

Таблиця 3.9

Мотиваційні методи та інструменти

Мотиви (вподобання)	Характеристика методів
Участь у прибутку компанії	Виплати через участь у прибутках. Встановлюється частка прибутку, з якого формується заохочувальний фонд. Поширюється на категорії персоналу, здатні реально впливати з прибутку (найчастіше це управлінські кадри). Частка цієї частини прибутку корелює з рангом керівника в ієрархії та визначається у відсотках до його базової зарплати.
Можливість самореалізації	Виділення коштів на освіту (покриття витрат на освіту на стороні). Покриття витрат на організацію навчання (перенавчання).
Перспектива стати одним із власників компанії	Купівля акцій підприємства (АТ) та отримання дивідендів: купівля акцій за пільговими цінами, безоплатне отримання акцій.
Амбіційні цілі	Виділення коштів на: 1) оплату транспортних витрат; 2) придбання транспорту з: а) повним обслуговуванням (транспорт із водієм); б) частковим обслуговуванням особам, пов'язаним з частими роз'їздами, керівному персоналу.
Можливість отримувати бонуси	Разові виплати із прибутку підприємства (винагорода, премія, додаткова винагорода) – річний, піврічний, різдвяний, новорічний бонуси, пов'язані, як правило, зі стажем роботи та розміром зарплати. Розрізняють такі види бонусів: за відсутність прогулів, експортний, за заслуги, за вислугу років, цільовий.

Наступним етапом реалізації запропонованого механізму є оцінка рівня збереження балансу інтересів учасників корпоративних відносин. Для реалізації цього етапу пропонуємо скласти матрицю оцінки цілей корпоративного менеджменту і мотиваційних підходів (табл. 3.10).

Для визначення рівня значущості цілей можна використовувати різні методи, як-от: експертне опитування, метод попарного порівняння тощо. Результатом такої оцінки є рівень значущості цілей, виражений у відносних одиницях:

$$K_{Di} = (0; 1]. \quad (3.6)$$

Таблиця 3.10

Оцінка збалансованості мотиваційних методів

Цілі корпоративного менеджменту		Мотиваційні методи та інструменти						Рівень збалансованості, відн.од.
Найменування	Рівень значущості, відн.од	M_1	M_2	M_j	...	M_m	Рівень мотивації, відн.од	
Π_1	$K_{\Pi 1}$	K_{M11}	K_{M12}			K_{M1m}	$\max K_{M1j}$	$K_{\Pi 1}/\max K_{M1j}$
Π_2	$K_{\Pi 2}$	K_{M21}	K_{M22}			K_{M2m}	$\max K_{M2j}$	$K_{\Pi 2}/\max K_{M2j}$
Π_i	$K_{\Pi i}$	K_{Mi1}	K_{Mi1}			K_{Mij}	$\max K_{Mij}$	$K_{\Pi i}/\max K_{Mij}$
...		...	...			...	...	
Π_n	$K_{\Pi n}$	K_{Mn1}	K_{Mn2}			K_{Mnm}	$\max K_{Mnj}$	$K_{\Pi n}/\max K_{Mnj}$

Рівень мотивації вбачаємо доцільним оцінювати окремо за кожною ціллю, використовуючи метод попарних порівнянь. Водночас порівнюються можливі мотиваційні методи та інструменти попарно відносно того, наскільки вони будуть дієвими та ефективними в досягненні певної мети.

Результатом такого порівняння буде коефіцієнт, що характеризує рівень мотивації:

$$P_{M_{\Pi i}} = \max K_{M_{ij}}, \sum_{j=1}^m K_{M_{ij}} = 1, K_{M_{ij}} > 0, \quad (3.7)$$

де $K_{M_{ij}}$ – коефіцієнт відносної важливості мотиваційного методу j стосовно досягнення i -цілі:

$$K_{M_{ij}} = \frac{b_{ij}}{\sum_{j=1}^m b_{ij}}. \quad (3.8)$$

Збалансованим вважаємо мотиваційний механізм, в якому виконується відношення $K_{\Pi i}/\max K_{Mij} > 1$ для кожної цілі корпоративного менеджменту.

Відсутність балансів вказує на потребу повернення до попередніх етапів, насамперед до формулювання мети мотиваційного механізму.

Результати оцінки рівня збереження балансу інтересів учасників корпоративних відносин можуть використовуватися для покращення взаємодії підприємства з різними зацікавленими сторонами; врегулювання конфліктів між зацікавленими сторонами; удосконалення корпоративного управління.

Економічні можливості щодо досягнення цілей, задоволення інтересів і потреб у системі корпоративного менеджменту оцінюють з погляду наявності вільних ресурсів, можливості оптимізації витрат, розгляду варіантів доцільності утримання наявних топменеджерів або пошуку й залучення нових. Водночас доцільно розглянути такі варіанти: утримання менеджерів завдяки передачі повноважень і підвищенню обсягів вирішуваних завдань, або наймання стороннього топменеджера в ситуації, коли бізнес виходить на новий етап розвитку, і потрібний професіонал з досвідом розв'язання відповідних завдань [229].

Соціальні цілі реалізуються через включення цілей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ-цілей) у систему винагороди працівників і забезпечення навчання працівників із цих питань. Важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності підприємств впровадження концепції «зеленого офісу».

Зелений офіс (ЗО) – це концепція управління організацією, яка дає змогу зменшити її негативний вплив на довкілля через його раціональне використання та максимальне збереження.

Досвід передових практик іноземних й українських компаній вказує на ключові інструменти практики «зеленого офісу»:

- 1) закупівля екологічних офісних меблів, обладнання, продуктів, квітів;
- 2) відповідний дизайн основних і допоміжних офісних приміщень;
- 3) енергоощадний режим використання офісного обладнання (датчики автоматичного регулювання освітлення, тепла, датчики руху, фотореле, таймери, енергоощадні лампи тощо);

- 4) багаторазове використання канцелярського приладдя;
- 5) використання безпечних засобів для прибирання офісних приміщень (без вмісту небезпечних компонентів, зокрема фосфатів, аміаку тощо);
- 6) впровадження системи заходів зі зменшення відходів діяльності компанії (режим використання транспорту, використання води, паперу тощо);
- 7) роздільний збір відходів – макулатури, пластику, скла, металу;
- 8) організація обідів і кава-брейків [230].

Але забезпечення ефективної реалізації принципів «зеленого офісу» вимагає системного підходу. Ефективність реалізації концепції «зеленого офісу» визначається виконанням основних показників функціонування циклів управління (менеджменту) (сукупність функцій управління, що виконуються в системі за зміни середовища).

Такими будуть PDCA-цикли (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Етапи управлінського циклу PDCA (розробка автора)

Складові PDCA-циклу		Характеристика виконуваних робіт
P	1	Створення «зеленої» команди (представники підрозділів, ключових для успішного впровадження принципів «зеленого офісу»).
	2	Збір інформації про облік споживання ресурсів (електроенергії, води), вивезення та утилізацію сміття, а також витрати компанії на придбання офісного обладнання тощо.
	3	Розробка альтернативних рішень для планування робіт. Формування планів і програм реалізації робіт. Вибір заходів, які дозволять компанії зменшити свій негативний вплив на навколишнє середовище й скоротити витрати на ведення бізнесу
D	4	Організація робіт підлеглих центрів відповідальності відповідно до планів і програм. Поінформувати кожного працівника про завдання й успіхи у виконанні дружної до довкілля програми. Мотивація працівників на забезпечення екологізації робіт.
C	5	Контроль виконання робіт підлеглими центрами відповідальності відповідно до планів і програм.
	6	Вироблення оперативних управлінських рішень для підлеглих центрів відповідальності з причин поточних відхилень від планів і програм.
A	7	Аналіз причин відхилень від планів і програм за встановлений період.
	8	Вироблення відповідних управлінських рішень для підлеглих центрів відповідальності за результатами аналізу причин відхилень від планів і програм за встановлений період. Прагнення до екологічної сертифікації за міжнародними стандартами.

Успішність реалізації такої концепції залежить від постійної її підтримки працівниками підприємства. Треба запровадити практику щорічних публічних звітів щодо реалізації принципів «зеленого офісу»; проведення тренінгів, інтерактивних зустрічей колег із використанням презентацій, семінарів із перервами на каву [230].

Приклад реалізації мотиваційного механізму в системі корпоративного управління наведено в додатку Л.

Отже, розроблений мотиваційний механізм у системі корпоративного управління є важливим інструментом, що надасть можливість забезпечити ефективну роботу підприємства, баланс цілей різних учасників корпоративних відносин, зменшити конфлікт інтересів або взагалі уникнути його.

3.3. Обґрунтування та вибір управлінських рішень щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємства

Формування управлінських рішень щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємства є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу. Для цього треба враховувати такі фактори, як: цілі й стратегію підприємства; потреби й вимоги клієнтів; технологічні й фінансові можливості.

Під час розробки та вибору управлінських рішень щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління треба звертати увагу на:

- системність – управлінські рішення повинні враховувати всі фактори, які впливають на кадрове забезпечення корпоративного управління;
- цільову спрямованість – управлінські рішення повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей і завдань;
- ефективність – управлінські рішення повинні приводити до бажаного результату.

Для вибору рішень з удосконалення кадрового забезпечення пропонуємо скористатися методологією розв'язання проблем (МВП), що є вченням про структуру, логічну організацію, методи й засоби систематичного, поступового, послідовного й компетентного розв'язання проблем корпоративного управління. Цю методологію можна розглядати як деталізацію циклу PDCA. Остання є також моделлю безперервного поліпшення відповідного процесу.

Схему методології розробки управлінських рішень щодо кадрового забезпечення в корпоративному управлінні за допомогою МВП наведено на рис. 3.6.

Перший етап передбачає постановку проблеми (задачі): встановлення специфіки, всебічне дослідження усіх аспектів. На цьому етапі необхідно проаналізувати поточну ситуацію у сфері кадрового забезпечення корпоративного управління.

Це складається з оцінювання таких показників, як: структура наглядової ради; кількість і склад членів наглядової ради; компетенції членів наглядової ради; система оцінювання ефективності роботи членів наглядової ради.

Структура наглядової ради повинна відповідати потребам і масштабу діяльності підприємства. Вона має забезпечувати ефективний розподіл обов'язків між членами наглядової ради.

Склад членів наглядової ради повинен бути різноманітним. До ради мають входити люди з різним досвідом, знаннями та навичками. Це дасть змогу забезпечити ефективний нагляд за діяльністю виконавчого органу підприємства.

Система оцінки ефективності роботи членів наглядової ради повинна уможливити оцінювання їхньої діяльності з погляду досягнення цілей і завдань, які стоять перед наглядовою радою.

Члени наглядової ради повинні регулярно проходити навчання і розвиватися. Це дасть змогу їм підтримувати свій професійний рівень і ефективно виконувати свої обов'язки.

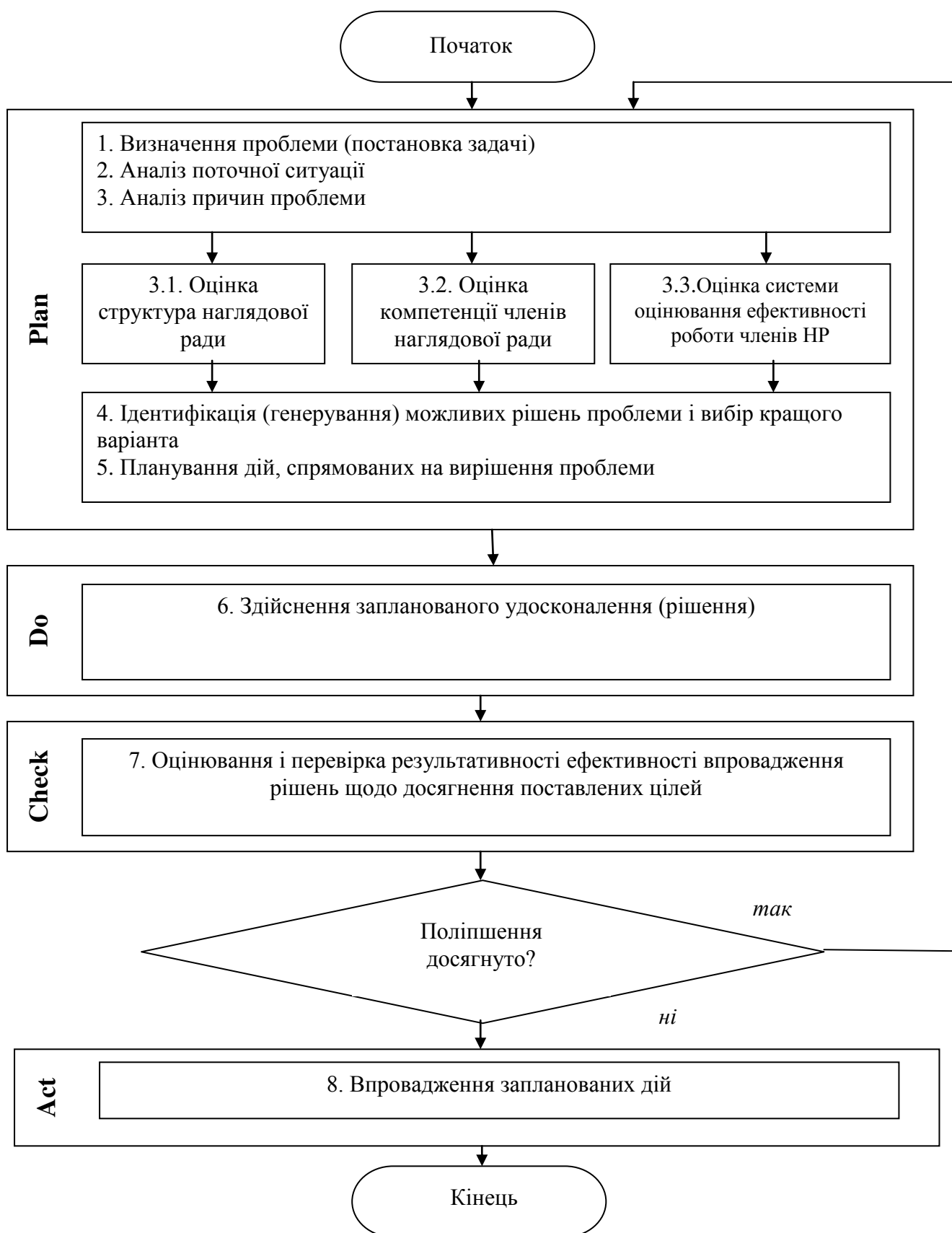


Рис. 3.6. Схема методології розробки управлінських рішень щодо кадрового забезпечення в корпоративному управлінні (розроблено автором)

Рішення щодо удосконалення кадрового забезпечення можуть формуватися шляхом використання загальноприйнятих методів, а також через впровадження специфічних елементів. Наприклад, використання методів матеріального заохочення («золотих парашутів»), опціонів на придбання акцій, передачі акцій товариства в довірче управління директорам. Конкретні заходи, які треба впровадити, визначаються в кожному конкретному випадку з урахуванням особливостей корпоративного підприємства.

На підставі узагальнення досвіду розробки заходів щодо кадрового забезпечення в корпоративному секторі (включно з етапами підбору, залучення, мотивації та розвитку) сформуємо типовий перелік заходів:

A1 – розробка системи кваліфікаційних вимог до працівників різних рівнів корпоративного управління;

A2 – розробка плану кадрового забезпечення – заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємства в персоналі;

A3 – виділення коштів на освіту (покриття витрат на освіту на стороні) та (або) покриття витрат на організацію навчання (перенавчання);

A4 – стимулювання завдяки наданню можливості придбання акцій підприємства (АТ) та отримання дивідендів (купівля акцій за пільговими цінами), безоплатне отримання акцій;

A5 – стимулювання завдяки придбанню транспорту з повним обслуговуванням (транспорт із водієм) або частковим обслуговуванням особам, пов'язаним із роз'їздами, керівному персоналу тощо;

A6 – удосконалення системи премій та винагород – надання додаткових матеріальних стимулів за досягнення високих результатів у роботі (разові виплати із прибутку підприємства);

A7 – розробка системи професійного навчання та розвитку працівників, які займаються корпоративним управлінням;

A8 – залучення зовнішніх експертів для консультування та підготовки працівників;

A9 – впровадження системи ротації працівників, які займаються корпоративним управлінням;

A10 – впровадження системи оцінки ефективності роботи працівників, які займаються корпоративним управлінням;

A11 – створення позитивного психологічного клімату в колективі (робота в команді, гнучкий графік, участь в ухваленні рішень тощо).

Вибір і впровадження відповідних заходів потребують попереднього їх оцінювання.

Для оцінювання та вибору альтернативних рішень щодо кадрового забезпечення корпоративного управління пропонуємо застосувати метод PROMETHEE (Quatranking – метод).

Метод PROMETHEE дає змогу враховувати незіставність і неповноту інформації; на основі врахованої в Quatranking – відношення середньої ваги всіх показників пріоритетності; визначити домінантні альтернативи; ухвалювати рішення в умовах структурування пріоритетів і врахування переваг.

Отже, використання цього методу пов'язано й обумовлено тим, що під час розроблення таких заходів немає достатньо повної та несуперечливої інформації про проблему, і це не дає змоги сформулювати ні сильного, ні слабого порядку визначення оптимальної альтернативи, але допомагає ідентифікувати кілька підхожих альтернатив в ухваленні рішень.

У Quatranking-методах пріоритетність описують у вигляді неявно вираженого відношення, Quatranking-відношення (Q_{ij}), яке характеризує ступінь переваги чи достовірності того, що оцінювання альтернативи i зрештою однакове з альтернативою j . Таке співвідношення повинно бути сформульоване для кожної можливої пари альтернатив.

Функція пріоритетності дає змогу оцінити інтенсивність переваг одної альтернативи в порівнянні з іншою щодо якого-небудь критерію.

Представимо багатоцільову проблему у вигляді:

$$\max \{f_1(A_i), f_2(A_i), \dots, f_k(A_i)\}, A_i \in A, \quad (3.9)$$

де $A = \{A_1, A_2, \dots, A_i\}$ – множина всіх альтернатив;

$f_k(A_i)$ – вимірювана кількість проявлених альтернатив A_i відносно критерію k .

Під час формування багатоцільової проблеми максимізуються всі цільові функції. Ті з них, які прямують до мінімуму, переводяться в задачу максимізації (наприклад, множенням показника на -1).

У PROMETHEE-методі для кожного критерію проводять парне порівняння всіх альтернатив; для кожної альтернативи $A_i \in A$ визначається перевага щодо альтернативи $A_j \in A$ в такій формі, що розраховується різниця d_k між значеннями $f_k(A_i)$ та $f_k(A_j)$, що перетворюється через функції пріоритетності в показник переваг. Для функції пріоритетності $p_k(A_i, A_j)$ допустиме правило: що $p_k(A_i, A_j) = p_k[f_k(A_i) - f_k(A_j)] = p_k[d_k(A_i, A_j)]$.

Показник переваг $p_k(A_i, A_j)$ показує, в якому ступені альтернатива A_i домінує над альтернативою A_j щодо деякого критерію k ; $p_k(A_i, A_j) \in [0,1]$. Для $d_k \leq 0$ (за відношення індивідуальності чи від'ємного значення переваги A_i щодо A_j) показнику $p_k(A_i, A_j)$ присвоюється значення 0, за строгої переваги A_i щодо A_j – $p_k(A_i, A_j) = 1$, для наступних ступенів пріоритетності – $p_k(A_i, A_j) \in [0,1]$. Показник або ступінь переваг визначається різницею d . Пристосування показників переваг $p_k(A_i, A_j)$ до різниці показників здійснюється за допомогою функції пріоритетності. Більшості реальних додатків притаманні такі шість типових варіантів функцій пріоритетності, які представлені у вигляді узагальнених критеріїв: звичайного, уявного, з лінійною перевагою, ступінчастий, з лінійною перевагою та сферою індивідуальності Гауса.

Для реалізації PROMETHEE-методу у виборі рішень щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління ми розробили спеціальний порядок дій (рис. 3.7).

Встановлення цільових критеріїв базується на аналізі системи цілей, вимірюванні представлених альтернатив і виборі альтернатив щодо цих критеріїв на шкалі порядкових показників.



Рис. 3.7. Схема реалізації методу вибору альтернативних рішень щодо удосконалення кадрового забезпечення (розроблено автором)

Під час визначення функцій пріоритетності узагальнений критерій може уточнюватися вибором параметрів, що відносяться до нього; водночас вважаємо, що функції пріоритетності адекватно відображають пріоритети підприємства щодо значень чи різниці значень відповідного критерію.

Під час визначення Quatranking-відношення потрібен розрахунок різниць у значеннях для всіх критеріїв і пар альтернатив. За допомогою функцій пріоритетності можна вивести показники пріоритетності із різниць у цих показниках. Для кожної пари альтернатив (A_i, A_j) та кожного критерію відповідно до функції пріоритетності характеризується перевагою A_i щодо A_j та A_j щодо A_i (один із двох показників завжди дорівнює нулю). Далі встановлюється відносна значущість окремих критеріїв k_i за допомогою зміни кількості факторів ваги w_k , виходячи з умов.

Для переваги кожної альтернативи A_i щодо іншої альтернативи A_j формується Quatranking-відношення як середньозваженого значення всіх показників пріоритетності $p_k(A_i, A_j)$, які належать до визначених критеріїв:

$$Q_{ij} = \sum w_k p_k(A_i, A_j). \quad (3.10)$$

Значення Quatranking-відношення можуть інтерпретуватися як індекс пріоритетності, відображаючи ступінь переваг A_i щодо A_j аналогічно значення $p_k(A_i, A_j)$ для критерію k ; так за $Q_{ij} = 0$ спостерігається індиферентність, за $Q_{ij} = 1$ – суворе перевага; у межах $[0,1]$ з ростом показника Q_{ij} зростає ступінь переваг.

Для пар альтернатив A_i та A_j визначається два значення Quatranking-відношення, оскільки для кожного критерію розраховують два значення пріоритетності.

Для вибору пріоритетності альтернатив треба визначити основні показники суттєвих ознак альтернатив, розрахувати дані для трьох цільових критеріїв: рівень збалансованості корпоративних цілей, затрати на реалізацію мотиваційних інструментів, прогнозований рівень ефективності рішень (табл. 3.12).

Цей аналіз визначає пріоритетність альтернатив із двох позицій. З позиції працівника – це показник затрати на реалізацію мотиваційних інструментів (

що більші затрати на реалізацію мотивації, то вищий ступінь задоволеності працівника). З позиції підприємства – це показник рівня збалансованості корпоративних цілей.

Таблиця 3.12
Основні показники суттєвих ознак альтернативних рішень

Альтернативи	Рівень збалансованості корпоративних цілей (М)	Затрати на реалізацію мотиваційних інструментів(З)	Прогнозований рівень ефективності рішень (Д/З)
A1	0,671	20	20,5
A2	0,665	20	20,5
A3	0,651	20	20,5
A4	0,636	7	58,57
A5	0,658	15	27,3
A6	0,693	7	58,57
A7	0,688	400	1,02
A8	0,616	10	41
A9	0,630	18	22,7
A10	0,683	5	82
A11	0,623	52	7,8

Узагальнені критерії й функції пріоритетності цільових критеріїв відображають пріоритети підприємства, які повинні лежати в основі трьох із них (табл. 3.13).

Таблиця 3.13
Узагальнені критерії та функції пріоритетності цільових критеріїв

Цільові критерії	Узагальнені критерії та функції пріоритетності
Рівень збалансованості корпоративних цілей (М)	Уявний критерій з параметром $g = 0,05$ $P1(d1) = 0$, якщо $d1 \leq 0,05$ $P1(d1) = 1$, якщо $d1 > 0,05$
Затрати на реалізацію мотиваційних інструментів (З)	Уявний критерій з параметром $s = 10$ $P2(d2) = 1$, якщо $d2 \leq 10$ $P2(d2) = 0$, якщо $d2 > 10$
Прогнозований рівень ефективності рішень (Д/З)	Ступінчатий критерій з параметрами $g = 410, s = 10$ $P3(d3) = 0$, якщо $d3 \leq 20$ $P3(d3) = (Д/З)/2$, якщо $20 \leq d3 \leq 41$ $P3(d3) = 1$, якщо $d3 > 41$

Для визначення Quatranking-відношення треба встановити вагу w_k :
 $w_1=0,35$; $w_2=0,25$; $w_3=0,4$.

Із загальної формули для показника Quatranking-відношення $Q(A_1, A_2)$ альтернативи A_1 в порівнянні з альтернативою A_2 , який має вигляд:

$$Q(A_1, A_2) = \sum w_k p_k(ai, Aj),$$

одержимо наступне вираження:

$$Q(A_1, A_2) = 0,35 p_1(A_1, A_2) + 0,25 p_2(A_1, A_2) + 0,4 p_3(A_1, A_2).$$

Представимо різницю в значеннях між A_1 та A_2 в функції пріоритетності з наступним їх перетворенням на показники пріоритетності (табл. 3.14) і отримаємо:

$$Q(A_1, A_2) =$$

$$0,35 p_1(0,671 - 0,665) + 0,25 p_2(20 - 20) + 0,4 p_3(20,5 - 20,5) = 0,35 * 0 + 0,25 * 1 + 0,4 * 1;$$

Отже, $Q(A_1, A_2) = 0,25$;

Аналогічно розраховується значення $Q(A_2, A_1)$:

$$Q(A_2, A_1) = 0,35 p_1(0,0665 - 0,671) + 0,25 p_2(20 - 20) + p_3(20,5 - 20,5) = 0,35 * 0 + 0,25 * 1 + 0,25 * 0$$

Звідси маємо: $Q(A_2, A_1) = 0,25$.

Інші значення Quatranking-відношення розраховуються аналогічно. Зведемо отримані значення в табл. 3.15 й підрахуємо в ній значення F^+ , та F^- , які становлять суму показників рядків і стовпців.

Під час одночасного врахування вхідних і вихідних показників можна скласти таблицю приватного порядку альтернатив (табл. 3.15) на основі наведеного правила й співвідношення розрахованих значень F^+ та F^- . Наприклад, альтернатива A_4 важливіша від альтернативи A_1 (це записується як $A_4 \uparrow A_1$), так як $F4^+ > F1^+$ та $F4^- < F1^-$; у порівнянні з альтернативою A_8 альтернатива A_1 менш вагома ($A_8 \uparrow A_1$), так як $F8^+ > F1^+$ та $F8^- < F1^-$, з

альтернативою A_2 вона незіставна ($A_1 \neq A_3$), при цьому $F1+ > F2+$ та $F2- < F1-$ т.д.

Таблиця 3.14

Розрахункові значення Quatraking-відношення для заданих альтернатив $F+$, $F-$

Альтернативи	$A1$	$A2$	$A3$	$A4$	$A5$	$A6$	$A7$	$A8$	$A9$	$A10$	$A11$	$F+$
$A1$	0	0,65	0,25	0,25	0,25	0	0,25	0,6	0,6	0	0,6	3,45
$A2$	0,65	0	0,6	0	0,35	0	0,25	0,6	0,6	0	0,6	28,4
$A3$	0,6	0,6	0	0,25	0,25	0	0,25	0,6	0,6	0	0,6	3,75
$A4$	0,8	0	0,25	0	0,45	0,25	0,65	0,6	0,2	0,25	0,75	4,2
$A5$	0,25	0	0,25	0,25	0	0,25	0,45	0,6	0,6	0,25	0,6	3,5
$A6$	0,85	0,8	0,8	0,6	0,8	0	0,65	0,6	0,8	0,25	1	14,35
$A7$	0	0	0,35	0,35	0,35	0	0	0,35	0,35	0	0,35	2,1
$A8$	0,45	0,45	0,45	0,25	0,25	0,25	0,45	0	0,25	0,25	0,45	3,5
$A9$	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0	0,45	0,25	0	0	0,25	2,2
$A10$	0,65	0,65	1	0,8	1	0,45	0,65	1	1	0	0,35	7,55
$A11$	0	0	0	0,25	0	0	0,25	0	0	0	0	0,5
$F-$	4,5	10,6	4,2	3,25	3,95	1,2	29,05	5,2	5	1	5,55	-

З табл. 3.15 випливає, що пріоритет перед всіма альтернативами належить альтернативі розробка плану кадрового забезпечення, заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємства в персоналі. Також удосконалення системи премій і винагород – надання додаткових матеріальних стимулів за досягнення високих результатів у роботі (разові виплати із прибутку підприємства) та впровадження системи оцінки ефективності роботи працівників, які займаються корпоративним управлінням.

Таблица 3.15

Пріоритетність рішень щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління

[illegible]

Висновки за розділом 3

1. Функціонування наглядової ради є важливим елементом забезпечення успішного розвитку компанії, досягнення її цілей і захисту інтересів усіх зацікавлених сторін, а також основою якості корпоративного управління. Систему формування наглядової ради пропонуємо будувати на основі первинного оцінювання професійної компетентності кандидатів у члени ради, оцінювання в межах процесу добору та формування наглядової ради й оцінювання ділової активності.

Пропонуємо наголосити на оцінці ділової активності членів наглядової ради як відображенні динамічності розвитку, досягнення цілей і зусиль, спрямованих на забезпечення розвитку й ефективності корпоративного управління.

2. Мотиваційним механізмом є система заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної трудової діяльності (матеріальні та нематеріальні стимули, які дають змогу задовольняти потреби працівників і забезпечувати досягнення цілей організації). Мотиваційний механізм у корпоративному управлінні доцільно визначити як комплекс цілеспрямованих економічних і неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин і задоволення їхніх потреб.

3. Запропоновано підхід до формування та реалізації мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту, який спрямований на узгодження інтересів власників бізнесу й менеджерів для досягнення результатів і задоволення їхніх потреб. У подальших наукових дослідженнях запланована розробка методичних рекомендацій до реалізації мотиваційних методів і розвитку потрібних компетентностей працівників.

4. Основою корпоративно-соціальної відповідальності, що передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності управління підприємством в умовах динамічного середовища є «зелений офіс», який має перетворитися на організаційну культуру, джерело нових можливостей для зменшення впливу діяльності підприємства на довкілля.

5. Сформовано схему методології розробки управлінських рішень щодо кадрового забезпечення в корпоративному управлінні за допомогою МВП та подано науково-практичні рекомендації щодо вибору ефективних рішень з удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління.

Основні наукові результати розділу опубліковано в роботах [200, 216, 229, 230].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичних засад щодо вдосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління. Отримані науково-практичні результати свідчать про досягнення мети, виконання намічених завдань і дозволяють сформулювати такі висновки.

1. На основі результатів виконаного теоретичного аналізу поняттєвого апарату уточнено поняття кадрового забезпечення корпоративного управління, зокрема його розглянуто як мультіскладний комплекс дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію й удосконалення кількісного та якісного складу наглядових рад і корпоративного менеджменту. Реалізація кадрового забезпечення здійснюється завдяки збалансованій кадровій політиці підприємства, що спрямована на досягнення його цільових орієнтирів у довгостроковій перспективі з урахуванням впливу соціально-економічних, політичних, демографічних та інших факторів зовнішнього й внутрішнього середовища. Запропоноване визначення стало підґрунтям для розробки підходу до формування й реалізації кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств.

Обґрунтований підхід до формування, реалізації й удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств є процесом виявлення та задоволення потреби в кадрах корпоративного управління. Впровадження такого підходу сприяє забезпеченню балансу інтересів стейкхолдерів, ефективному управлінню підприємством та його успішному розвитку.

2. Виконаний аналіз кадрового забезпечення корпоративних підприємств показав, що війна на території України призвела до значного зменшення пропозиції робочої сили в Україні через евакуацію населення із зон бойових дій, виїзд громадян України за кордон у пошуках роботи, особливо з регіонів, де точаться бої. Зокрема, у Харківській області за зменшення пропозиції й

попиту зросла конкуренція за робочі місця – 6 осіб на одну вакантну посаду. Співвідношення зайнятого персоналу до найманого складає у 2023 році 1,11. Це засвідчує відсутність поповнення працівниками підприємств транспортної галузі. Серед витрат на персонал переважають витрати на оплату праці, які становлять близько 80 %.

3. Розроблений методичний підхід до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління дозволив сформувати універсальний перелік найбільш значущих компетентностей (управлінських, професійних і особистісних), виділених методом факторного аналізу, що дозволило сформувати ієрархічну модель факторів-компетентностей з відображенням їхнього внеску в загальні корпоративні компетенції.

На підставі переліку виділених компетентностей в сфері корпоративного управління запропоновано факторно-критеріальну модель їх оцінювання. Це дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо роботи з персоналом.

4. Запропоновано теоретико-методичний підхід до формування системи підбору членів наглядових рад і системи корпоративного менеджменту, що ґрунтується на моделі оцінювання компетентностей «10 M2P» кандидатів у члени ради; також передбачає порівняльне оцінювання як частину процесу підбору та встановлення рівня ділової активності членів наглядової ради, яка базується на визначенні трьох «Р»: базового ресурсу; результатів діяльності; репутації суб'єкта. Під час розроблення конкретних заходів удосконалення процесу формування наглядових рад і підвищення якості корпоративного менеджменту застосовано матричний метод у поєднанні з розрахунковими матрицями оптимізації управлінських рішень, що дає змогу сформувати ефективні управлінські рішення, забезпечити якість сформованих наглядових рад.

5. Розроблено науково-методичне забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління, що базується

на обґрунтуванні типу корпоративного управління, оцінюванні економічних можливостей задоволення інтересів і потреб стейкхолдерів із погляду впровадження підходу і урахуванням збалансованості мотиваційних методів й інструментів відповідно до намічених цілей.

Запропоноване науково-методичне забезпечення дасть змогу ефективно реалізувати програму дій з узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів, визначити шляхи оптимізації ризиків втрати або підвищення можливості залучення нових топменеджерів.

6. Запропоновані науково-методичні рекомендації щодо формування та вибору управлінських рішень з удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління базуються на методології усунення проблем і передбачають вибір найбільш ефективних рішень на підставі використання системи цільових критеріїв, а саме рівня збалансованості корпоративних цілей, затрат на реалізацію мотиваційних інструментів і прогнозованого рівня ефективності.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій дає змогу сформулювати ефективне кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств, розробити ефективні управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат на персонал, підвищення ефективності діяльності підприємства, задоволення інтересів усіх стейкхолдерів, сприяння досягненню балансу їх інтересів та досягнення цілей корпоративної соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.); уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ: Ірпінь; ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.
3. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215-220. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf>
4. Дубич К. В. Сучасний стан, проблеми та шляхи удосконалення кадрового забезпечення надання соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=792>.
5. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.
6. Масхма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ : Атіка, 2005. 304 с.
7. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С.201-208.
8. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48-53. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf.
9. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Економіка та управління підприємствами*. Проблеми економіки. 2014. №1. С. 193-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_28.
10. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий,

Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. та ін.; за ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

11. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. 3-тє вид., стереотип. Київ: Знання-Прес, 2002. 313 с.

12. Токмакова І. В., Харченко О. В. Організаційно-кадрове забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 80. С. 76-85. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/286818>.

13. Мельничук М.В. Адміністративно-правові засади управлінської діяльності керівників органів виконавчої влади: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2009. 197 с.

14. Лагнюк О. М. До питання кадрового забезпечення судів загальної юрисдикції в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Юриспруденція. 2014. Вип. 10-2(1). С. 126-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_10-2\(1\)_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_10-2(1)_36).

15. Ключко А.М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ України: порядок та основні елементи. *Форум права*. 2014. № 4. С. 175– 180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2014_4_32.

16. Шестер І.В. Формування персоналу інноваційного підприємства: автореф дис. канд.екон. наук : 08.00.04. Сєверодонецьк. 2016. 21с.

17. Гончарова Л. О., Вольська О. М., Букіашвілі В. О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в економічній системі суспільства. *Економіка буд-ва і міського госп-ва*. 2006. Т. 2. С. 47-52. URL:http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2006-/06_goncharova_volskaya_bukiaschvili.pdf.

18. Матюхіна Н. П. Управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти органів внутрішніх справ України: монографія. Харків: Вид-во Ун-ту внутрішніх справ, 1999. 285 с.

19. Маланчий М.О., Ставицький О.М. Засади кадрового забезпечення в

правоохоронній сфері. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: Державне управління. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2017_1_14.

20. Колпаков В.М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 1–12.

21. Ткаченко О.В. Методологічні засади дослідження кадрового забезпечення державного управління освітою в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. Вип.1. С. 88-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_27.

22. Сардак О.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.

23. Словник іншомовних слів; за ред. О. С. Мельничука. 2-е вид., випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 966 с.

24. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 26–34.

25. Кузьмін О. Є. Економіка інноваційного підприємства: навчальний посібник. / О. Є. Кузьмін, І. Н. Пашенко, Л. І. Чернобай, А. О. Босак. Львів: Міські інформаційні системи, 2011. 390 с.

26. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. URL: <http://surl.li/plxuo>.

27. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.

28. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

29. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила,

людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Екон. науки. 2009. № 1 (47). С. 32–35.

30. Михайльова К. Г. Інтелектуальна еліта сучасного суспільства: особливості формування та діяльнісний потенціал : автореф. дис. ... д-ра соціал. наук : 22.00.01, Харків, 2008. 32 с.

31. Кравченко І. М. Аналіз категорії «трудовий потенціал» в контексті категорій «робоча сила», «людський потенціал», «людський капітал» та «трудові ресурси». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 51. С.124-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2012_51_14.

32. Петюх В.М. Ринок праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 287 с.

33. Єрмаков О.Ю., Величко О.В. Формування і ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2010. 172 с.

34. Дороніна М.С., Сатушева К.В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток: монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 231 с.

35. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т3 / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

36. Клиновий Д.В. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України: навч. посібник / Д.В. Клиновий, Т.В. Пепа; за наук. ред. Л.Г. Чернюк. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 728 с.

37. Покиньючерда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 35-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_8_10.

38. Шевцова Г. З. Економіка праці і соціально-трудова відносини: вузлові питання та практикум: навч. посібник / Г. З. Шевцова, В. О. Грицишин, Т. А. Петешова та ін.. Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2011. 384 с.

39. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наук. видання. Харків: ХНЕУ, 2006. 192 с.

40. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
41. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 66-70.
42. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
43. Водолажська Т.О. Систематизація видів стратегій управління персоналом за типом трудового колективу підприємства. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць*. 2020. Вип. 36. С 41-56.
44. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків, 2021. 566 с.
45. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
46. Головкова Л. С., Лукашов О. О. Методи оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2008. № 6. С. 70 – 76.
47. Економіка праці: навч. посіб. / за ред. Г.В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
48. Семикіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2010. № 1. С. 180 – 185.
49. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
50. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2023. №81-82. С.281-289. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/81-82-1.pdf>

51. Радєва М.М. Еволюція теорії корпорації: історичний досвід та напрями подальшого розвитку. *Економіка та держава*. 2008. № 3(63). С. 22–25.

52. Thomas Clarke. International Corporate Governance a Comparative Approach. 2nd Edition. Taylor & Francis, 2017. 734 p.

53. Левковська Л. В. Фактори та принципи забезпечення корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_43.

54. Fedotova I., Shersheniuk O., Prokopenko M., Britchenko I., Vazov R. Management of a viable enterprise on the basis of the approach to management of a «living» organization and the concept of viable systems. *Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach* / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.). Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2021. Ch. 5. P. 63-80.

55. Баглей Р. Р. Теоретичні аспекти розвитку корпорацій. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 39-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_1_8.

56. Білорус О. Г. Глобальні трансформації і стратегії розвитку / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко, О. М. Гончаренко, Ю. М. Мацейко, В. А. Зленко; НАН України. Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин. Київ, 1998. 416 с.

57. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устименко, С. І. Чеботар. Київ : Академія, 2001. 108 с.

58. Поважний А.С. Проблеми управління та організації діяльності акціонерних товариств в Україні. 2-е вид. Донецьк: Ін-т економіки промисловості, 2002. 300 с.

59. Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan, B. D. Essentials of Corporate Finance. McGraw-Hill Ed, NY, USA. 2017.

60. Савченко А.М. Корпоративний сектор: структура, місце та роль в сучасній економіці. URL: http://www.rusnauka.com/20_PRNiT_2007/Economics/23767.doc.htm.
61. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси. Київ: Основи, 1993. 436 с.
62. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. С. 722.
63. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України: підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
64. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
65. Дяченко Н. П. Публічне урядування: стан та тенденції становлення в Україні. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 39. С. 303-309.
66. Ігнат'єва І.А., Гафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 599 с.
67. Bezle A. The modencorporation and private property / A. Bezle, G. Means. N.V. :Mac Millan. 1932.
68. Tricker R. International Corporate Governance. Prentice Hall, 1994.
69. Міжнародна фінансова корпорація. *Матеріали семінару «Проект корпоративного управління Україні»*. Харків: Міжнародна Фінансова Корпорація, 2000. 120 с.
70. Маєр К. У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках : монографія. Київ: Основи, 1996. 189 с.
71. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 68-92.
72. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 317 с.

73. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ: Знання, 2003. С.13.
74. Кудінова М. М. Інноваційна модель стійкого управління корпоративними правами : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03. Харків, 2009. 18 с.
75. Ioana Duca, Gherghina, Rodica, Remarks on Corporate Governance Standards and Their Importance. The Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 14, 2007. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1347650>.
76. Денис О.Б. Фінансові передумови та наслідки корпоративних конфліктів в банківському секторі України: автореф. дис....д. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2017. 39с.
77. Баюра Д. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. *Вісник Київського національного університету. Економіка*. 2008. Вип. 99-100. с.120.
78. Грідчіна М.В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика) : навч. посіб. Київ: МАУП, 2009. 232 с.
79. Печерський В.В. Розвиток корпоративного управління інтегрованими підприємствами аграрного сектору: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2018. 21 с.
80. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Формування наукового визначення дефініції «корпоративне управління» на основі когнітивного методу дворівневого тріадичного дешифрування. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 103-120. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292776/285800>.
81. Казакова Т. С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 1. С. 56-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_1_15.

82. Хацер М. В. Характеристика основних груп суб'єктів корпоративних відносин. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(1). С. 287-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%281%29_35.

83. Вебсайт Міжнародної фінансової корпорації. URL: <https://www.ifc.org/en/home>.

84. Вебсайт Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: <https://www.ebrd.com/home>.

85. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 30.10.1996 № 448/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр#Text> (дата звернення 25.01.2021).

86. Hurman O., Kostenko D., Runcheva N., Bocharova N., Khytrova O. Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times. *Amazonia Investiga*, 12(65), 2023. P. 246-255. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.23>.

87. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р. Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 688 с.

88. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 2. С. 7-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_2_3.

89. Соляник О.М. Корпоративне управління для бакалаврів. Суми: СумДУ. 2011. 142 с.

90. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – London: Pitman Publishing, 1984. 276 p.

91. Тихончук Р. Г. Державно-правове регулювання акціонерної форми господарювання: автореф. дис....канд. наук з держ. управління: 25.00.02. Одеса, 2016. 20 с.

92. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13> (дата звернення 02.09.2019).

93. Головіна Я.С. Корпоративне управління в банках України: дис... канд. екон. наук : 08.00.08. Одеса, 2011. 214 с.

94. Cadbury A. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992

95. Романюк В.М. Концептуальний аналіз теоретичних підходів до сутності корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4195>.

96. Кібенко О. Р. Європейське корпоративне право на етапі фундаментальної реформи: перспективи використання європейського законодавчого досвіду у правовому полі України. Серія «Юридичний радник». Харків: Страйд, 2005. С. 246.

97. Мягкий А. Корпоративне управління за законодавством України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. Київ, 2017. 229 с.

98. Астапова Г.В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління авіапідприємством на основі права трудової власності: монографія. Київ: НАУ. 2006. 244 с.

99. Демб А., Нойбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами. Київ: Основи, 1997. 302 с.

100. Черпак А. Є. Роль наглядової ради у системі корпоративного управління акціонерного товариства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. Вип. 24-25. С.183-190.

101. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI зі змінами та доповненнями / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення 30.07.2019).

102. Тарасова О. В. Актуальні проблеми управління корпораціями в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2005. Вип. 21. С. 296-301.

103. Ковальова О. П. Генезис та реалії корпоративного управління в Україні. *Економіка трансп. комплексу* : зб. наук. пр. Харків, 2018. Вип. 32. С. 64-74.

104. Обельницька Х. В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: 2014. Том 15. № 3. С. 93-100.

105. Романовська Н.Ю. Роль спостережної ради в управлінні державними корпоративними правами .URL: <http://magazine.faaf.org.ua/rol-sposterezhnoi-radi-v-upravlinni-derzhavnimi-korporativnimi-pravami.html>.

106. ТОП – 100. Огляд найбільших державних підприємств України URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=40a27e1b-8234-43d3a37fc4c752729fca&tag=FinansovaZvitnistPidprimstv>.

107. Корж Н., Пожванюк О. Особливості управління в акціонерних товариствах України. URL: <http://oaji.net/articles/2017/3992-1498348033.pdf>.

108. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III зі змінами та доповненнями / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 10.11.2021).

109. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 142, з змінами та доповненнями / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF> (дата звернення 15.06.2018).

110. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 12.03.2020 № 118. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення 12.04.2021).

111. Юрса М. Я. Використання ресурсів міжнародного фінансового ринку в системі корпоративного управління: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Київ. 2012. 18 с.

112. Левченко К. Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні. *Право і безпека*. 2004. № 1. С. 108-112.

113. Ілюшина О. Н. Теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення курортно-туристичного регіону: сутність, структура, особливості. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1072.pdf>.

114. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

115. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. *Вісник державної служби України*. 2013. № 2. С. 24-27.

116. Tetiana Vodolazhska, Illia Dmytriiev, Tetiana Yarmak, Oksana Dmytriieva and Iaroslava Levchenko. Methodological Support of Determination and Evaluation of Competences of Employees by the Method «Assessment Center». *Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2021. Pp. 96-115. URL: <http://monograph.com.ua/pctc/catalog/view/978-617-7319-45-9/78/364-1>

117. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_2_18.

118. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка*. 2014. № 4 (130). С. 66 – 71.

119. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020р.: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7> (дата звернення 01.02.2019).

120. Лаптев В. І. Результативність діяльності наглядової ради акціонерного товариства як стратегічної складової ефективного корпоративного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 129-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_35.

121. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18-31.

122. Воронкова А. Е., Коренєв Е.Н. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

123. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності наглядових рад підприємств. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ; Харків, 2019. Вип. 34. С. 86-98.

124. Котов А. М., Мозгова Л. О., Іванієнко В.В. Удосконалення принципів формування та функціонування наглядових рад в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 53. 2016. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.74316>.

125. Головіна Я. С. Конфлікт інтересів стейкхолдерів та роль наглядових рад у корпоративному управлінні в банках. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. пр; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2012. Вип. 4 (47). С. 22–27.

126. Goold M. The (Limited) Role of the Board / M. Goold // Long Range

Planning. 1996. Vol. 29. № 4. Pp. 572 – 575.

127. Вебсайт Організації економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org>.

128. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 № 185-V зі змінами та доповненнями / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення 25.05.2022).

129. Гусаков С. І. Інститут незалежних директорів у системі державного управління реструктуризацією корпоративного сектору національної економіки. *Державне управління: теорія та практика*. Електронне наукове фахове видання, №1, С. 78-85, 2015. URL: http://www.e-patp.academy.gov.ua/2015_1/13.pdf.

130. Велика О. Ю. Роль незалежних директорів у корпоративному управлінні. *Економічний розвиток і спадщина С. Кузнеця* : матеріали V наук.-практ. конф., 26-27 лист. 2020 р. : тези допов. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 23-24.

131. Федотова І. В. Бочарова Н.А. Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 110-131.

132. Бабчинська О.І. Державне регулювання корпоративного сектора в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 216–220.

133. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

134. Луцюк М. Особливості розвитку корпоративного сектору економіки в світі та в Україні. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/23210>.

135. Питома вага державного сектору в економіці. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=3f9cbf0b-24bf-48f8-8360-04d559e41d60&tag=UpravlinniaDerzhavnimSektoromEkonomikiIs>.

136. Довгань Л.Є. Корпоративне управління: навч.посіб. / Л. Є. Довгань, І. П. Малик, М. В. Шкробот. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 371 с.
137. Методика фінансового скорингу від ontol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/>.
138. Аналітична та статистична інформація. Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/68>.
139. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Київська Школа Економіки (KSE). 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf.
140. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. International Organization for Migration. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennya-0>.
141. Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств України. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/SOE-Review-Ukraine-UKR.pdf>.
142. Корнієнко Я. Скільки повинні заробляти державні топ-менеджери даних. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/05/17/647217/>.
143. Про затвердження Порядку визначення умов оплати послуг та компенсації витрат членів наглядових рад державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова КМУ від 4 липня 2017 р. № 668. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 26.04.2022).
144. Кологойда О., Черненко О. Правовий статус незалежних членів наглядових рад державних підприємств. Право. 2020. №12. С.62-69. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/12/11.pdf>.
145. Офіційний сайт Приватбанку. URL: <https://privatbank.ua/about/contacts>.
146. Офіційний сайт Укрзалізниці. URL: <https://www.uz.gov.ua/>.

147. Офіційний сайт Укрпошти. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>.
148. Офіційний сайт Нафтогаз. URL: <https://gas.ua/>.
149. Smachylo V., Khalina V., Kolmakova O., Ustilovska A., Synilo O. The influence of social entrepreneurship on the labor market. *Наукові горизонти (Scientific Horizons)*. 2020. № 08 (93). Pp. 79–88.
150. Статут АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1233-2022-%D0%BF#Text>.
151. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо забезпечення рівних прав та можливостей громадян із представництва у наглядових радах та органах правління державних унітарних підприємств, господарських товариств та державних банків. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68336.
152. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків.: ХНАДУ, 2022. Вип. 39. С. 45-54. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/261341>.
153. Кожан Т. О. Визначення видів компетенцій менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_15.
154. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2013. № 1 (6). С. 207-211. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>.
155. Сімченко Н. О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2010. №7. С. 126–132.
156. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

157. Нагорна Н.В. Формування у студентів понять компетентності й компетенції. *Виховання і культура*. 2007. №1-2. С. 266-268.

158. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. №8. С. 224-233.

159. Бібік Н.В. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз / Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / За загальною редакцією О.В. Овчарук. - Київ: «К.І.С.», 2004. - С. 45-50

160. White R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review* . 1959. Vol. 66, Issue: 5, Publisher: Elsevier, Pages: P. 297-333.

161. Argyris C. Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness / C. Argyris. Homewood, Ill. : Dorsey Press. 1962.

162. Кучай О.В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа*. 2009. №11. С. 44-48.

163. McClelland D. Testing for competence rather than for 'intelligence' / D. McClelland. *American Psychologist*. 1973. 28 (1). P. 1-14.

164. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2006. 559 с.

165. Бузько Р.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / Р.О. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В.Даля. 2009. 304 с.

166. Бучинська Т. В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15, № 2. С. 228-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%282%29__33.

167. Водолажська Т., Ачкасова Л. Методичні рекомендації атестації персоналу підприємства: основні показники і черговість проведення. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1,

No. 3, 2022, pp. 115-126. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.8. URL: <https://isg-journal.com/ua/j-isjmef-20220103-8/>.

168. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. N. Y. : John Wiley & Sons, Ins. 1993.

169. Dubois D.D. Competency based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change. *Human Resource Development Press*. 1993.

170. Short E. C. Competence: Inquiries into its Meaning and Acquisition in Educational Settings / Ed. by Edmund C. Short. – Lanham etc.: University Press of America, 1984. Vol. VI. 185 p.

171. Levy-Leboyer, Claude. La gestion des competences. Editions d'Organisation. 2009. 145 p.

172. Поліщук В.П. Психологічний аналіз управлінської діяльності директора навчально-виховного закладу. *Шлях освіти*. 2012. № 7. С. 12.

173. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2018_19%281%29_11.

174. Головнюова І.В., Милославська О.В. Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2017. Вип. 62. С. 12-17. URL: <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404>.

175. Карюк В.І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №3 (51). С.112-118.

176. Глушко Т. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі hr- інжинірингу. *Innovation and Sustainability*. 2022. (2). С. 107–111. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111>

177. Калінін В. О. Формування якостей та здібностей майбутнього вчителя

іноземної мови у контексті соціокультурної підготовки. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка* 2005. (25). С. 188-190.

178. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 4. С. 128-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15).

179. Отрощенко Л.С. Ключові кваліфікації професійної компетентності майбутнього фахівця зовнішньоекономічного профілю у Німеччині. *Наукові записки кафедри педагогіки: зб. наук. праць*. Харків: Основа, 2007. № 18. С. 134–141.

180. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібн. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

181. Мудрик А.Б. Соціальна компетентність особистості: постановка проблеми і теоретичні аспекти дослідження. *Вісник чернігівського національного педагогічного університету*. 2. Вип. 94. Чернігів: ЧДПУ, 2011. С. 26-29.

182. Гавриляк Л.С. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки сучасного фахівця. *Науковий журнал «ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. №3. 2019. С. 70–73.

183. Dessler G. Human Resource management., Global edition, 16th edition. Springer, 2020. 720 p.

184. Козирева О.В. Управління персоналом : навч. посіб./ О.В.Козирева, В.І.Ковальова, Н.В. Глебова. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

185. Токмакова І. В. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації / І. В.Токмакова, В. О.Овчиннікова, М. В.Корінь, Б. Б. Остапук. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

186. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua>.

187. Драч І. І. Аналіз базових категорій компетентнісного підходу та їх

співвідношення. *Теорія та методика управління освітою*. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. № 10. 2013. URL: <http://umo.edu.ua/katalog/692-elektronne-naukove-fahove-vydannja-qteorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-10-2013>.

188. Перегуда О.В. Статистична обробка даних: навч. посіб. / О.В. Перегуда, О.А. Капустян, О.Б. Курилко. Електронне видання, 2022. 103 с.

189. Jolliffe I. T., Cadima J. Principal component analysis: are view and recent developments. *Philosophical Transactions of the Royal Society, A* 374: 20150202, 2016. URL: <https://doi.org/10.1098/rsta.2015.0202>.

190. Заєць Г. П. Компетентність як складова характеристики трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_17.

191. Hornby A.S. Oxford advanced Learning dictionary of current English. 7th Edition. Oxford, 2005. P. 307.

192. Fletcher S. Analyzing competence: tools and techniques for analyzing jobs, roles and functions. London, 1997. P. 107.

193. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.

194. Дмитренко Г.А. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст / Г.А.Дмитренко, О.Л.Ануфрієва, Т.І.Бурлаєнко, В.В. Медвідь URL: <http://192.162.132.48:5000/MyWeb/manual/pedagogika/kvalimetriia/golovna/golovna.htm>.

195. Кім Н.І. Узагальнений показник якості об'єктів кваліметрії різної природи. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 1. URL: [10.31521/2313-092X/2021-1\(109\)-12](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-1(109)-12).

196. Key competencies for directors Australian Institute of Company Directors. URL: <https://aicd.companydirectors.com.au/resources/director-tools/practical-tools-for-directors/board-composition/key-competencies-for-directors>.

197. Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісний Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.

198. Універсальні моделі компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-pryamih-atributov>.

199. Хілуха О.А., Ющицина Л.О. Формування компетентностей менеджменту корпорації. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск №2(70), 2019. С. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-28>. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/3.pdf.

200. Кримський М. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencijj>.

201. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування наглядових рад як основи забезпечення якості корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2023. Вип. 41. С.19-36. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292765>.

202. Микитюк О. П., Біловус О. С. Рейтингове оцінювання рівня корпоративного управління підприємств фармацевтичної галузі. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 153-160. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-25).

203. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка і суспільство*. Вип. 14. 2018. С. 292-300. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/41.pdf3.

204. Нусінов В. Я. Міщук Є. В., Голівер В. П. Корпоративне управління: генезис поняття. Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх облік та

прогнозування): монографія / за заг. ред. В. Я. Нусінова. Кривий Ріг, 2016. С. 149-160. URL:<http://surl.li/mlmhs4>.

205. Осецький В. Л., Каніщенко О. Л., Россо М. В. Підвищення якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). № 1. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/5.pdf5.

206. Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 5. С. 34-39. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/64>.

207. Параскева О. Роль наглядової ради в господарських товариствах: минуле, сьогодення, майбутнє. *Юрист&Закон*. 2023. № 13. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232.

208. Голівер В. П. Якість корпоративного управління: теоретико-методичні аспекти формування та оцінки. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=64698>.

209. Новак В. О., Симоненко Ю. Г. Якість корпоративного управління як необхідний компонент стратегічного розвитку компанії. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2008. Vol. 3. № 7. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/41009>.

210. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 106–112. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195639>.

211. Носик О. М. Інноваційна дисфункція української економіки: проблема визначення поняття. *Економічний аналіз*. 2013. С. 111-117. URL: <http://surl.li/pintt>

212. Mark D. Alcorn. Top Ten Signs of a Dysfunctional Board. URL: <http://alcornassociates.com/Docs/MDAArt10SignsDys.pdf>],

213. The Center for Association Leadership: The Exasperated CEO's Guide to Troubleshooting Bad Board Behavior. URL: <https://www.asaecenter.org/resources>.

214. Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2008 року №777./ Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/156378904>. (дата звернення 05.10.2023).

215. Мартусенко І.В., Дончак Л.Г. Ділова активність: теоретичні аспекти та особливості формування. *Економіка і суспільство*. Вип. 19. 2018. С.501-505. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/76.pdf.

216. Ковальова О.П. Нетрадиційні методи відбору у процесі кадрового забезпечення на посаду членів наглядової ради. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*. Харків: ХНАДУ, 2020. С. 177-179. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/>.

217. Bourdieu P. Distinction A social critique of the judgment of taste/ trans. by R. Nice. Routladge, 1984. 621 p.

218. Лукьяненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2 (23). С. 5–28. URL: http://iepjournals.com/journals/23/2015_1_Lukianenko_Mozgovii_Burmaka.pdf.

219. Makoveieva O., Tkachuk T. Organizational-economic and motivational aspects of corporate management. *Actual problems of public administration*. 2019. № 4(80). С. 59–63. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/download/194106/194278>.

220. Савченко О.Ф. Мотиваційна природа корпоративних відносин в акціонерному товаристві. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=187>.

221. Лаврук О. Мотиваційний механізм корпоративного управління. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової*

економіки / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк, 2020. С. 289–292.
URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17439/1/Lavruk %20289-292.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17439/1/Lavruk%20289-292.pdf).

222. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 510–513.

223. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія*. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. С. 276–296.

224. Андрєєва Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 259–263., с. 259

225. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

226. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т.2. С. 76–81. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/076-081.pdf, с. 77

227. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063>.

228. Проданова Л.В., Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

229. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного*

комплексу. 2022. Вип. 40. Харків: ХНАДУ. С. 5-21. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268076>.

230. Ковальова О.П. Концепція «зеленого офісу» як основа корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference*. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. Pp. 544-548. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-6-8-oktyabrya-2021-god>).

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до визначення дефініції «корпоративне управління»

Автор	Поняття
Юридичний підхід	
Міжнародна Фінансова Корпорація	Корпоративне управління - система виборних та призначених органів акціонерного товариства, яка управляє ним, відбиває баланс інтересів його власників і спрямована на отримання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства в межах чинного законодавства [69].
К. Маєр	Корпоративне управління є саме організаційною угодою, за якою певна компанія репрезентує та обслуговує інтереси власних інвесторів. Така угода може охоплювати різні аспекти діяльності корпорації – організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу, процедуру банкрутства тощо [70].
Організаційно-управлінської підхід функціонування корпорацій	
Д. Уорті	Корпоративне управління є сумою зобов'язань, найбільш принциповими серед яких є виділення проблем корпоративного управління, питань законності корпоративної влади, корпоративної підзвітності, з'ясування того, перед ким і за що корпорація має відповідальність, хто і за якими нормами повинен нею управляти [38]
В. Євтушевський	Корпоративне управління – це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації» [72].
С.А. Румянцев	Корпоративне управління - це система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на збереження максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства [73].
Громадський (суспільний) підхід	
Ігнат'єва І.А., Гарафонова, О.І.	Корпоративне управління - це відносини між корпорацією і товариством. У цьому випадку на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над визначеними сторонами діяльності корпорації, формування системи стимулів, що повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи в той же час негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів інших учасників корпоративних відносин [66].
Економічний підхід	
Ігнат'єва І.А., Гарафонова, О.І.	Корпоративне управління - розуміється система відносин між органами управління і посадовими особами підприємства-емітента, власниками-акціонерами, власниками боргових цінних паперів корпорації, а також з іншими власниками інтересу, які так чи інакше втягнуті в управління емітентом акцій як юридичною особою [66].

Додаток Б

Етапи становлення корпоративного управління в Україні

Етапи розвитку	Період	Законодавче регулювання й характеристика етапу
1	2	3
Перший – початковий	1990-1996 рр.	Ухвалення законів України «Про господарські товариства», «Про власність», «Про цінні папери і фондову біржу», «Про інвестиційну діяльність», «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво», «Про приватизацію майна державних підприємств»; «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)»; «Про приватизаційні папери» [231, 232]. Сформована база для створення, функціонування і розвитку корпоративного управління в Україні.
Другий – становлення	1996-2000 рр.	У 1996-2000 рр. істотно переглянуті норми корпоративного законодавства: - внесені значні зміни в Закон «Про господарські товариства»; - розроблений проект Закону «Про акціонерні товариства»; - у проект ЦК України включений спеціальний розділ, присвячений господарчим товариствам, що за багатьма позиціями не співпадає з нині діючим законодавством; - удосконалене законодавство про цінні папери (особливо стосовно випуску й обігу акцій). До інших законодавчих актів, що регулюють процес створення і функціонування інтегрованих структур в Україні, відносяться: - Цивільний Кодекс України (не містить норм, що безпосередньо визначають правовий статус господарських товариств, але поширює на них дію своїх норм про юридичні особи, представництво, угоди); - Закон «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»; - Закон «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності»; - Закон «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції»; - Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність»; - Закон «Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом»; - Закон «Про оподаткування прибутку підприємств». Для цього етапу притаманним є корпоратизація та приватизація майна державних підприємств. Становлення класу власників. Завдяки цьому етапу в розвитку корпоративних відносин, який припав на середину-кінець 90-х років XX століття, були сформовані основи корпоративної культури, розвивалися відносини приватної власності з колективним регулювання, почав функціонувати ринок цінних паперів.

1	2	3
Третій – сталою розвитку	2000 – 2017 рр.	За цей період приймається низка нормативних актів у сфері правового регулювання корпоративного управління: - Закон «Про державну програму приватизації» від 18 травня 2000 року №1723-III. З 01.01.2004 року набрали чинності: - Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року №435-IV; - Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року №436-IV. Основними нормативно-правовими актами ДКЦПФР у галузі корпоративного управління в цей період стають: - Положення про порядок збільшення (зменшення) розміру статутного фонду акціонерного товариства, затверджене рішенням ДКЦПФР від 8 квітня 1998 року №44 (у редакції рішення ДКЦПФР від 16 жовтня 2000 року №158); - Положення про порядок реєстрації випуску акцій під час реорганізації товариств, затверджене рішенням ДКЦПФР від 30 грудня 1998 року №221; - Положення про проведення контролю за реєстрацією акціонерів для участі у загальних зборах акціонерних товариств, затверджене рішенням ДКЦПФР від 23 грудня 1998 року №199; - Положення про порядок реєстрації випуску акцій відкритих акціонерних товариств і облігацій підприємств, затверджене наказом ДКЦПФР від 20 вересня 1996 року №210 (у редакції рішення ДКЦПФР від 9 лютого 2001 року №18); Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року. [103]. Формування сучасного корпоративного законодавства. Поглиблення й розширення економічних, соціальних та правових аспектів корпоративних відносин. Цей історичний етап характеризується ухваленням Законів України «Про інститути спільного інвестування» (пайові та корпоративні інвестиційні фонди), «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок» та ін. Особливістю цього етапу є становлення корпоративних відносин двохтисячні роки, остаточне закріплення прав власності за обраним колом осіб, формування обліку прав власності на корпоративні права, пік інвестиційної активності на фондовому ринку; - формування антирейдерського законодавства, посилення фінансово-виробничих груп у розподілі активів підприємств, формування спеціальної корпоративної культури [232].
Четвертий – збалансування (удосконалення) системи корпоративного управління	2017 – 2024 рр.	Ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» № 2210-VIII від 6 січня 2018 року. Закон запроваджує значну кількість змін, що мають на меті чітко розмежування публічних і квазіпублічних АТ, зміну процедури емісії цінних паперів та розкриття інформації різними типами емітентів, збільшення ролі наглядової ради АТ (далі – НР), її комітетів і незалежних

		директорів у НР, зміну окремих аспектів діяльності НР та загальних зборів акціонерів (далі – ЗЗА). З практичного погляду, Закон урегулював окремо суб'єктивні (внутрішні) чинники нестабільності, збалансувавши систему корпоративного управління АТ й окремо об'єктивні (зовнішні) чинники, удосконаливши механізми залучення фінансування від інвесторів [233].
П'ятий – гнучкий підхід	1.01.2023 - ...	1 січня 2023 року набрав чинності Закон України «Про акціонерні товариства» №2465-IX від 22.07.2022 р. у новій редакції. Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17.09.2008 р. визнаний таким, що втратив чинність. Закон тепер передбачає дві моделі управління акціонерним товариством: однорівневу та дворівневу. За однорівневої структури управління органами управління акціонерним товариством є загальні збори акціонерів та рада директорів. За дворівневої структури управління органами управління акціонерним товариством є загальні збори акціонерів, наглядова рада і виконавчий орган (колегіальний або одноосібний). Тепер акціонери за потреби можуть перейти на однорівневу модель управління [101].

Додаток В

Функції наглядової ради

Функції	Зміст обов'язків ради
1	2
Стратегічного скерування	- затвердження стратегії розвитку банку відповідно до основних напрямів діяльності, визначених загальними зборами учасників банку; - затвердження бюджету банку, зокрема бюджету підрозділу внутрішнього аудиту та бізнес-плану розвитку банку; - затвердження плану відновлення діяльності банку; - визначення й затвердження стратегії та політики управління ризиками, процедури управління ними, а також переліку ризиків, їх граничних розмірів; - визначення джерел капіталізації та іншого фінансування банку [100]; - розроблення та схвалення місії та стратегії товариства; - визначення пріоритетних напрямів розвитку та діяльності товариства [108].
Адміністративні	- підготовка порядку денного загальних зборів, ухвалення рішення про дату їх проведення та про внесення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів; - формування тимчасової лічильної комісії у разі скликання загальних зборів наглядовою радою, якщо інше не встановлено статутом товариства; - затвердження форми й тексту бюлетеня для голосування; - ухвалення рішення про проведення чергових або позачергових загальних зборів відповідно до статуту товариства та у випадках, встановлених законом [101].
Нормотворчі	- затвердження внутрішніх положень, якими регулюється діяльність товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів, та тих, що рішенням наглядової ради передані для затвердження виконавчому органу [101]; - затвердження положення про правління державного банку; - розгляд звіту правління державного банку та затвердження заходів за результатами його розгляду; - розгляд висновків зовнішнього й внутрішнього аудиту й затвердження заходів за результатами їх розгляду; - затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління державного банку; - ухвалення рішень про утворення комітетів наглядової ради державного банку й затвердження положень про них; - визначення кредитної політики банку; - затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів банку; - затвердження порядку здійснення операцій із пов'язаними з банком особами [108].

1	2
Нагляду й контролю	- здійснення контролю за своєчасністю надання (опублікування) товариством вірогідної інформації про його діяльність відповідно до законодавства, опублікування товариством інформації про принципи (кодекс) корпоративного управління товариства; - розгляд звіту виконавчого органу та затвердження заходів за результатами його розгляду у разі віднесення статутом товариства питання про призначення та звільнення голови та членів виконавчого органу до виключної компетенції наглядової ради; - обрання реєстраційної комісії, за винятком випадків, встановлених цим Законом; - обрання аудитора (аудиторської фірми) приватного акціонерного товариства для проведення аудиторської перевірки за результатами поточного та / або минулого (минулих) року (років); - надання рекомендацій загальним зборам щодо підбору, призначення, перепризначення та звільнення зовнішнього аудитора (аудиторської фірми) публічного акціонерного товариства; - визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій; - визначення умов договору, що укладатиметься з аудитором (аудиторською фірмою) товариства, встановлення розміру оплати його (її) послуг [101]; - забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю банку та контролю за її ефективністю; - контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками; - здійснення контролю за діяльністю правління банку, внесення пропозицій щодо її вдосконалення; - визначення порядку роботи та планів підрозділу внутрішнього аудиту і контроль за його діяльністю; - розгляд висновку зовнішнього аудиту банку та підготовка рекомендацій загальним зборам учасників банку для прийняття рішення щодо нього; - контроль за усуненням недоліків, виявлених Національним банком України та іншими органами державної влади та управління, які в межах компетенції здійснюють нагляд за діяльністю банку, підрозділом внутрішнього аудиту та аудиторською фірмою, за результатами проведення зовнішнього аудиту; - забезпечення своєчасного надання (опублікування) банком достовірної інформації щодо його діяльності відповідно до законодавства [108].
Мотиваційно- кадрові	- затвердження положення про винагороду членів виконавчого органу акціонерного товариства, вимоги до якого встановлюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку; - затвердження умов трудових договорів, що укладаються з працівниками підрозділу внутрішнього аудиту (з внутрішнім аудитором), встановлення розміру їхньої винагороди, у т.ч. заохочувальних та компенсаційних виплат; - затвердження звіту про винагороду членів виконавчого органу акціонерного товариства, вимоги до якого встановлюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку [101]; - затвердження умов контрактів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди; - затвердження умов цивільноправових, трудових договорів, встановлення розміру їхньої винагороди, зокрема заохочувальних і компенсаційних виплат [108].

1	2
Процедурні	- скликання загальних зборів учасників банку, підготовка порядку денного загальних зборів учасників банку, прийняття рішення про дату їх проведення; - повідомлення про проведення загальних зборів учасників банку відповідно до законодавства; - надсилання у випадках, передбачених законодавством, пропозиції акціонерам про придбання належних їм акцій [108]; - визначення дати складання переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку; - визначення дати складання переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів [101].
Управлінські	- визначення організаційної структури банку, зокрема підрозділу внутрішнього аудиту; - призначення і звільнення голови та членів правління банку, керівника підрозділу внутрішнього аудиту; - прийняття рішення щодо створення дочірніх підприємств та участі в них, їх реорганізації й ліквідації, створення відокремлених підрозділів банку, затвердження їх статутів і положень; - ухвалення рішення про розміщення банком цінних паперів, крім акцій; - ухвалення рішення про викуп розміщених банком цінних паперів, крім акцій; - ухвалення рішення про продаж акцій, раніше викуплених банком; - вирішення питань про участь банку у групах; - ухвалення рішень про вчинення значних правочинів відповідно до законодавства; - ухвалення рішення про обрання (заміну) депозитарної та / або клірингової установи та затвердження умов договору, що укладається з нею, встановлення розміру оплати послуг [108]; - обрання та припинення повноважень голови і членів виконавчого органу; - ухвалення рішення про відсторонення голови або члена виконавчого органу від здійснення повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу; - призначення і звільнення керівника підрозділу внутрішнього аудиту (внутрішнього аудитора); - вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях; - вирішення питань про створення та / або участь в будь-яких юридичних особах, їх реорганізацію та ліквідацію; - вирішення питань про створення, реорганізацію та/або ліквідацію структурних та / або відокремлених підрозділів товариства; - вирішення питань, віднесених до компетенції наглядової ради, у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства; - ухвалення рішення про надання згоди на вчинення значного правочину або про попереднє надання згоди на вчинення такого правочину; - ухвалення рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг; - ухвалення рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає акціонерному товариству додаткові послуги, затвердження умов договору, що укладатиметься з нею, встановлення розміру оплати її послуг [101].

Додаток Г

Кількість підприємств – юридичних осіб в Україні

Види підприємств	Всього юридичних осіб			
	2020	2021	2022	2023
Всього, в т.ч. з них за організаційно-правовою формою	1350627	1395448	1437009	1464953
фермерське господарство	46929	47803	48868	49567
приватне підприємство	200285	200160	199963	199853
державне підприємство	3750	3713	8215	8164
казенне підприємство	32	32	3664	3526
комунальне підприємство	13883	14174	30	29
дочірнє підприємство	11647	11554	14188	14111
іноземне підприємство	631	627	1	1
підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки)	3283	3331	11462	11419
підприємство споживчої кооперації	1165	1165	624	622
акціонерні товариства	13902	13748	3378	3374
товариство з обмеженою відповідальністю	674437	707403	1121	1100
товариство з додатковою відповідальністю	1513	1511	345	344
повне товариство	1315	1306	24	24
командитне товариство	372	371	29	29
кооперативи	28071	28596	1666	1664
з них			7201	7177
виробничий	2206	2195	1654	1639
обслуговуючий	19547	20046	4783	4762
споживчий	762	776	8	9
сільськогосподарський виробничий	1009	1000	2	2
сільськогосподарський обслуговуючий	1270	1279	743682	761776
органи державної влади, організації (установи, заклади)	93952	95858	1511	1504
з них			1297	1289
державна організація (установа, заклад)	9613	10867	370	367
комунальна організація (установа, заклад)	59103	58887	1520	1624
приватна організація (установа, заклад)	1205	1331	2451	2632
організація (установа, заклад) об'єднання громадян	1497	1493	420	419
асоціація	2459	2486	2181	2172
корпорація	554	555	20776	21033
консорціум	79	105	1799	1795
концерн	185	186	1093	1100
спілка споживчих товариств	317	314	776	777
інші об'єднання юридичних осіб	742	743	4357	4346
товарна біржа	620	621	1001	988
кредитна спілка	1061	1053	1274	1262
споживче товариство	4389	4376	17	42
недержавний пенсійний фонд	74	74	103	104
політична партія	15322	15383	6148	6036
громадська організація	88882	92470	310	310
громадська спілка	1718	1875	13609	13256
релігійна організація	26347	26651	9924	9726
профспілка, об'єднання профспілок	28486	28713	58195	57538
творча спілка (інша професійна організація)	317	317	1444	1490
благодійна організація	19112	19812	1478	1479
об'єднання співвласників багатоквартирного будинку	32700	35353	642	642

Темпи росту і питома вага видів корпоративних підприємств в загальній їх кількості, %

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	105,1	104,0	103,3	103,0	101,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Акціонерне товариство	97,3	97,1	98,9	52,4	99,7	1,19	1,10	1,03	0,99	0,50	0,49
Відкрите акціонерне товариство	79,0	82,1	90,3	129,2	99,1	0,18	0,13	0,10	0,09	0,12	0,11
Закрите акціонерне товариство	104,5	100,9	100,3	89,1	99,6	0,41	0,41	0,40	0,38	0,33	0,33
Товариство з обмеженою відповідальністю	109,7	106,7	104,9	105,1	102,4	46,68	48,69	49,94	50,69	51,75	52,00
Товариство з додатковою відповідальністю	103,4	100,7	99,9	100,0	99,5	0,12	0,12	0,11	0,11	0,11	0,10
Повне товариство	98,4	99,5	99,3	99,3	99,4	0,11	0,10	0,10	0,09	0,09	0,09
Командитне товариство	98,1	100,5	99,7	99,7	99,2	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Асоціація	101,9	101,5	101,1	101,2	100,4	0,19	0,19	0,18	0,18	0,18	0,17
Корпорація	99,6	99,6	100,2	99,6	99,8	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Консорціум	98,6	108,2	132,9	146,7	107,1	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Концерн	98,4	98,4	100,5	100,5	100,0	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Додаток Д

Показники кадрового забезпечення підприємств у галузі транспорту
(сформовано на основі [133])

Показник	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість діючих підприємств	95815	90591	96235	98307	94633	88184
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн	479013,7	556047,4	603015,8	558433,9	654504,2	541964,9
Середній дохід підприємств транспорту, млн.грн.	5,00	6,14	6,27	5,68	6,92	6,15
Кількість зайнятих працівників	900637	904907	907018	877331	853646	747103
Кількість найманих працівників	816794	828088	821949	794182	773379	670759
Витрати на персонал на підприємствах, млн.грн	84169,2	108696,6	125787,9	125255,1	139879,5	118729,6
Витрати на оплату праці, млн.грн	68108,7	88006,2	102333,1	101561,5	113306,7	96068,5
Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на персонал, %	80,9	81,0	81,4	81,1	81,0	80,9
Витрати на 1го зайнятого працівника, тис.грн.	93,5	120,1	138,7	142,8	163,9	158,9
Середній дохід на 1го зайнятого працівника, тис.грн	531,9	614,5	664,8	636,5	766,7	725,4

Додаток Е
Анкета для встановлення значущості компетентностей в сфері
корпоративного управління

Шановний експерт!

З метою встановлення найбільш значущих компетентностей в сфері корпоративного управління просимо Вас оцінити їх значущість за 10 бальною шкалою (10 б. - вельми важливо; 9б. - дуже важливо; 8 б. - важливо і т.д.).

Види компетентностей	Оцінка
Управлінські компетентності (Management competences)	
Критичне мислення	
Етапне планування	
Мислення (за межами), генерування ідей, пошук якісно нових рішень	
Лідерство	
Розвинута риторика та емпатія	
Стресостійкість	
Психологічна гнучкість	
Бізнес-скіли	
Тайм-менеджмент	
Фінансова доброчесність	
Професійні компетентності (Professional competences)	
Знання основ корпоративного управління	
Досвід в області стратегічного управління, економіки, ділового адміністрування, права, фінансів, а також в певних областях діяльності підприємства	
Досвід у веденні корпоративного бізнесу, включаючи виконання обов'язків членів ради	
Уміння організувати систему корпоративного управління	
Навички ведення переговорів	
Навички особистого спілкування	
Вміння переконувати інших	
Прийняття організаційно-управлінських рішень і оцінка їх наслідків	
Уміння працювати з документами і інформацією	
Здатність розробляти і впроваджувати інновації	
Особистісні компетентності (Personal competences)	
Організаторські здібності	
Надійність	
Наполегливість	
Творчий підхід до пошуку способів виконання поставлених завдань	
Комунікабельність	
Підприємливість	
Чесність, сумлінність, порядність	
Ініціативність	
Впевненість у собі	
Уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації	

Дякуємо за співпрацю!

Таблиця Е 1

Результати експертного опитування щодо значущості видів компетентностей

Ком.	Відповіді експертів																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
M ₁	6	8	6	8	6	4	6	6	6	4	6	5	5	8	8	6	5	5	6	6	4	6	5	8	6	4	6	5	6	8	8	9
M ₂	4	2	2	4	5	4	6	2	4	6	6	4	6	2	2	6	4	6	5	4	5	4	5	5	6	4	6	6	6	4	6	7
M ₃	4	8	4	4	6	6	6	5	4	4	4	4	6	4	4	6	6	6	5	6	4	4	4	6	6	6	6	4	4	6	6	5
M ₄	4	6	4	4	6	8	6	2	6	6	6	4	6	4	4	6	6	6	2	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	4	6	6
M ₅	2	4	2	4	2	2	5	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	3	2	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	3	4	4
M ₆	4	2	4	3	4	4	4	4	4	6	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	6	4	4	2	4
M ₇	4	6	4	4	6	4	4	2	2	4	4	4	6	4	8	6	4	4	2	2	4	4	6	4	6	4	4	4	4	6	4	4
M ₈	6	6	8	6	4	6	6	6	8	6	6	6	6	8	6	4	6	6	6	8	6	6	8	6	6	6	6	6	6	6	4	5
M ₉	4	7	4	6	4	4	8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	6	4	4	4	4	6	4	4	4	8	4	4	4	4	5
M ₁₀	10	10	10	10	8	10	10	8	10	10	8	10	6	10	10	8	10	10	8	10	10	8	10	8	8	10	10	10	8	10	8	9
Pr ₁	6	8	10	8	10	8	8	8	7	6	8	6	8	10	8	10	8	8	8	4	6	10	10	8	10	8	8	7	8	8	8	7
Pr ₂	8	6	8	6	8	6	8	6	8	10	7	8	6	8	7	8	6	10	10	7	10	4	8	7	8	6	8	10	7	8	6	8
Pr ₃	8	4	4	8	8	8	8	6	8	8	8	8	4	4	10	10	10	8	6	8	8	8	4	8	6	8	7	8	8	8	4	7
Pr ₄	10	8	10	10	10	10	8	10	6	10	6	10	8	10	8	8	10	8	10	6	10	6	10	6	10	10	8	10	6	10	8	7
Pr ₅	4	6	6	6	8	6	6	6	6	6	6	4	6	6	4	8	6	6	4	6	6	4	6	6	8	6	6	6	6	4	6	5
Pr ₆	6	4	4	4	6	8	8	6	8	6	6	6	4	4	4	6	8	8	6	8	6	6	4	4	6	8	8	6	6	6	4	7
Pr ₇	6	4	6	4	6	6	4	6	6	4	6	6	4	6	4	6	6	4	6	6	4	6	6	4	6	6	4	4	6	6	4	4
Pr ₈	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	6	4	4	4	4	3	4	6	6	6	4	4	4	6	4	4	4	6	3

Ком.	Відповіді експертів																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Pr ₉	6	6	4	6	4	6	6	4	6	6	6	6	4	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5
Pr ₁₀	6	4	6	4	6	6	6	6	6	4	6	6	4	6	4	8	6	4	4	6	4	6	6	4	8	6	6	4	6	6	4	5
P ₁	6	8	6	8	8	8	8	10	8	8	10	6	10	6	8	8	8	8	10	10	10	8	6	10	8	8	8	8	10	6	10	10
P ₂	8	8	10	10	8	10	8	8	8	10	8	8	8	10	10	9	10	10	8	8	10	10	10	10	6	10	8	10	8	9	8	8
P ₃	6	6	6	8	8	8	6	6	8	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6	8	6	8	6	8	8	8	6	6	8	6	8	8
P ₄	4	4	8	6	6	6	8	6	4	4	6	4	4	8	6	6	6	8	6	2	6	6	8	6	8	6	8	4	6	4	4	6
P ₅	6	4	4	6	6	6	4	6	6	4	6	6	4	4	6	6	6	4	6	6	4	6	4	6	6	6	4	4	6	6	4	6
P ₆	8	6	8	7	8	8	6	6	8	6	8	8	6	8	7	8	8	6	7	8	6	8	8	7	8	8	6	6	8	4	6	6
P ₇	4	4	2	2	4	4	6	4	6	4	4	4	4	2	6	4	2	6	4	6	4	4	4	2	4	4	6	4	4	4	4	3
P ₈	6	4	6	4	6	4	6	8	8	6	6	6	4	6	4	6	4	6	8	4	6	8	6	4	6	4	6	6	6	6	4	4
P ₉	8	8	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	8	10	8	10	8	10	9	10	8	10	10	8	8	8	10	8	10	8	8	9
P ₁₀	6	4	4	4	2	4	6	6	6	5	4	6	4	4	4	6	4	6	6	6	4	4	4	4	2	4	6	5	4	5	4	6

Таблиця Е 2

Розрахунок сум, необхідних для визначення коефіцієнта конкордації

Ум. познач, i	$\overline{Z}_{ij}$	$\sum_{i=1}^m Z_{ij} - \overline{Z}_{ij}$	$\left(\sum_{i=1}^m Z_{ij} - \overline{Z}_{ij}\right)^2$
1	6,09	188,91	35685,57
2	4,63	143,38	20556,39
3	5,09	157,91	24934,38
4	5,28	163,72	26803,83
5	2,88	89,13	7943,266
6	4,00	124,00	15376,00
7	4,31	133,69	17872,35
8	6,09	188,91	35685,57
9	4,53	140,47	19731,47
10	9,22	285,78	81670,92
11	7,97	247,03	61024,44
12	7,53	233,47	54507,66
13	7,19	222,81	49645,41
14	8,66	268,34	72008,37
15	5,78	179,22	32119,36
16	5,97	185,03	34236,56
7	5,19	160,81	25860,66
8	4,00	124,00	15376,00
9	5,53	171,47	29401,53
20	5,41	167,59	28087,67
1	8,25	255,75	65408,06
2	8,88	275,13	75693,77
3	6,81	211,19	44600,16
4	5,75	178,25	31773,06
5	5,25	162,75	26487,56
6	7,06	218,94	47933,63
7	4,03	124,97	15617,19
8	5,56	172,44	29734,69
9	8,88	275,13	75693,77
30	4,66	144,34	20835,12
Всього	180,47		1122304

Додаток Ж

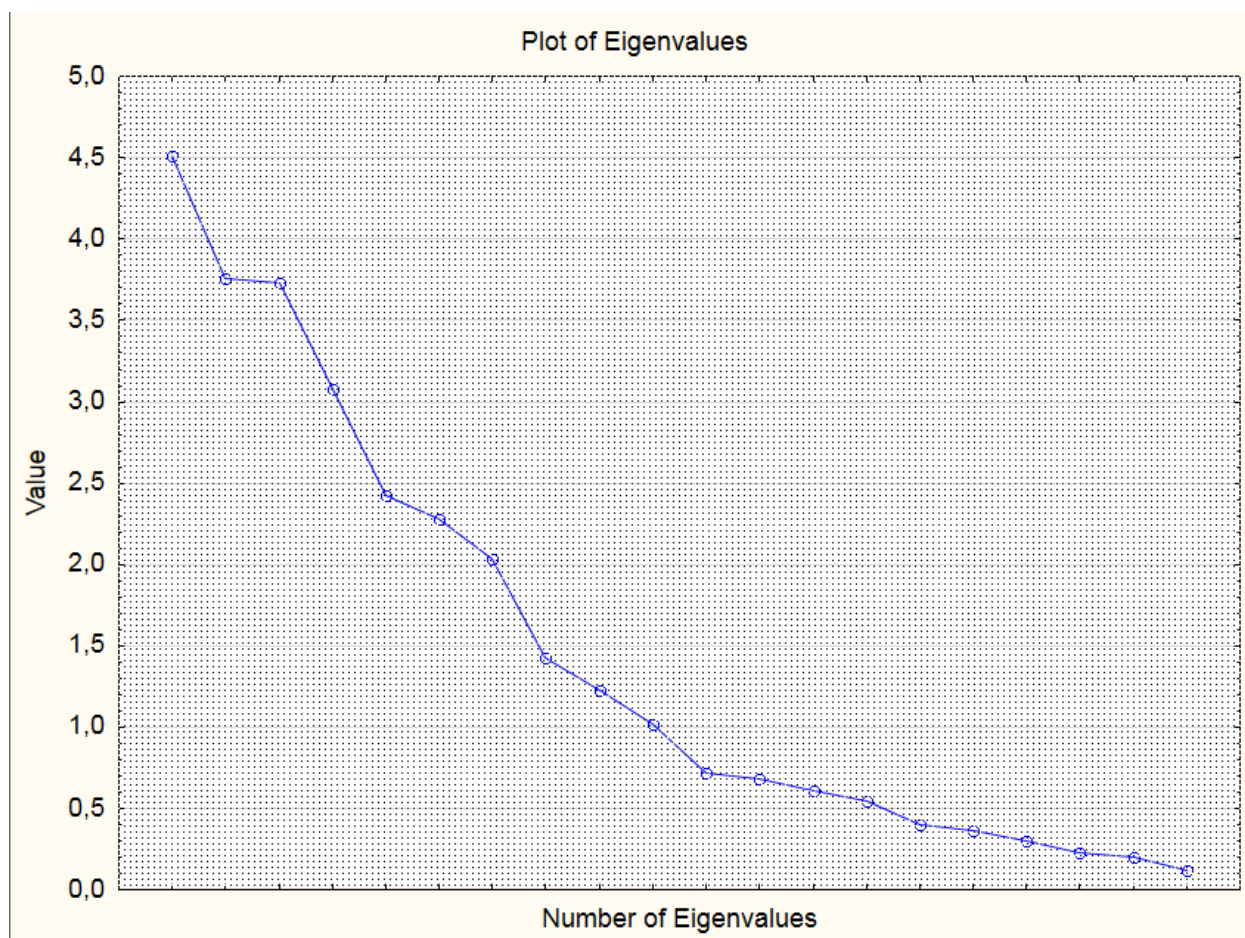


Рис. Ж 1. Графік каменистого осипу

Таблиця Ж 1

Власні значення факторів

Eigenvalues (Spreadsheet1) Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	4,515286	15,05095	4,51529	15,05095
2	3,754062	12,51354	8,26935	27,56449
3	3,731389	12,43796	12,00074	40,00245
4	3,078850	10,26283	15,07959	50,26529
5	2,427329	8,09110	17,50692	58,35638
6	2,280854	7,60285	19,78777	65,95923
7	2,031208	6,77069	21,81898	72,72992
8	1,426192	4,75397	23,24517	77,48390

Таблиця Ж2

Значення факторів

Variable	Factor Loadings (Varimax raw) (Spreadsheet1) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)							
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Var1	0,210972	-0,085551	-0,227780	0,204435	0,436232	-0,665968	-0,177751	-0,006697
Var2	0,355033	-0,497607	0,200475	0,106841	0,086652	0,482910	-0,057179	0,290274
Var3	0,167047	-0,144525	-0,334519	0,049293	-0,000463	0,232831	-0,643700	0,018041
Var4	0,076946	-0,014147	-0,246852	0,049088	0,238859	0,851265	-0,045237	0,056187
Var5	0,459345	0,219749	-0,122568	-0,162652	0,553854	-0,144823	-0,349772	-0,105237
Var6	0,050974	-0,065701	0,284254	0,044701	-0,099304	0,018987	0,522689	0,463033
Var7	0,210895	0,122768	-0,627995	0,407302	-0,145994	-0,032364	-0,178277	0,100083
Var8	-0,243383	0,551918	0,290794	-0,108224	0,180436	-0,025454	0,283511	-0,449602
Var9	0,486303	0,339140	0,156824	0,304384	0,241682	0,225502	-0,408026	-0,117760
NewVar1	0,111454	0,856963	0,089893	-0,149130	-0,094196	0,117144	0,103695	0,130894
NewVar2	-0,199242	-0,073604	-0,242758	0,866830	-0,056560	-0,096913	0,039932	-0,172824
NewVar3	0,362769	0,044131	0,580097	0,088781	-0,452338	0,109043	0,114890	0,135470
NewVar4	-0,109052	0,086736	0,034635	-0,157712	0,055574	0,137121	0,102408	0,905002
NewVar5	-0,035053	0,263149	-0,112125	0,068683	-0,869189	-0,068234	0,029018	-0,101747
NewVar6	-0,092176	-0,338699	-0,160944	0,442145	-0,116720	0,542944	-0,099793	-0,090753
NewVar7	-0,206676	0,116867	0,414289	-0,192451	0,059891	0,546536	-0,240093	0,461748
NewVar8	-0,928503	0,067442	0,144630	0,091322	-0,114338	-0,052904	-0,018389	-0,002367
NewVar9	0,025858	-0,072771	-0,027944	0,298357	0,172366	0,267289	0,543274	-0,205929
NewVar10	0,351981	0,331186	-0,197961	-0,526910	0,376534	0,304576	0,127363	0,148773
NewVar11	-0,722801	0,086899	0,109342	0,399477	-0,012128	0,187456	-0,292119	0,165848
NewVar12	0,187697	-0,766727	0,056627	-0,290478	0,305768	0,114695	0,019947	0,006177
NewVar13	0,187634	0,431368	-0,203780	0,046941	-0,107478	0,016233	0,719426	0,123739
NewVar14	-0,363662	-0,418583	-0,273033	-0,072211	0,553513	0,184455	0,128009	0,144559
NewVar15	0,023077	0,136373	0,108129	0,821500	-0,033267	0,071260	0,123377	-0,038016
NewVar16	-0,627733	-0,205345	-0,109004	-0,171353	0,173235	-0,299432	-0,079381	0,575926
NewVar17	-0,781398	0,071911	-0,076619	0,140173	0,147973	0,144351	0,206384	0,005882
NewVar18	0,147376	0,154518	0,394708	-0,158906	0,267499	0,357827	-0,413067	0,109703
NewVar19	-0,271265	-0,062151	0,752473	0,232558	-0,144139	-0,127089	0,083326	-0,065701
NewVar20	-0,214497	0,082514	0,489964	0,521179	0,467224	0,216133	0,002790	-0,100275
Var10	0,189695	0,221052	0,695933	-0,315467	0,107799	-0,145972	-0,253442	0,208964
Expl.Var	3,900502	2,935809	3,147067	3,201116	2,647620	2,758790	2,467255	2,187009
Prp.Totl	0,130017	0,097860	0,104902	0,106704	0,088254	0,091960	0,082242	0,072900

Додаток К

Критерії незалежності члена наглядової ради (незалежний директор) у
законодавстві України

Закон України «Про акціонерні товариства» [101]	Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [128]
«Не може вважатися незалежним директором особа, якщо вона: 1) входила протягом попередніх п'яти років до складу органів управління цього товариства та/або афілійованих з ним юридичних осіб; 2) одержує та/або одержувала протягом попередніх трьох років від цього товариства та/або афілійованих з ним юридичних осіб додаткову винагороду в розмірі, що перевищує 5 відсотків сукупного річного доходу такої особи за кожний з таких років; 3) володіє (прямо або опосередковано) 5 і більше відсотками статутного капіталу юридичної особи чи є посадовою особою або особою, яка здійснює управлінські функції в такій юридичній особі, а також є фізичною особою - підприємцем, яка протягом минулого року мала істотні ділові відносини з товариством та/або афілійованими з ним юридичними особами; 4) є та/або була протягом попередніх трьох років незалежним аудитором цього товариства та/або афілійованих з ним юридичних осіб; 5) є та/або була протягом попередніх трьох років працівником аудиторської фірми, яка протягом попередніх трьох років надавала аудиторські послуги цьому товариству та/або афілійованим з ним юридичним особам; 6) є та/або була протягом попередніх трьох років працівником цього товариства та/або афілійованих з ним юридичних осіб; 7) є акціонером - власником контрольного пакета акцій та/або є представником акціонера - власника контрольного пакета акцій цього товариства в будь-яких цивільних відносинах; 8) була сукупно більш як 12 років членом наглядової ради цього товариства;	«Незалежним членом наглядової ради державного унітарного підприємства або, з урахуванням положень законів України, господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, не може бути особа, яка: 1) є або протягом останніх п'яти років була посадовою особою такого державного унітарного підприємства або господарського товариства, або його дочірнього підприємства, філії, представництва та/або іншого відокремленого підрозділу; 2) є або протягом останніх трьох років була працівником такого державного унітарного підприємства або господарського товариства, або його дочірнього підприємства, філії, представництва та/або іншого відокремленого підрозділу; 3) є афілійованою особою такого державного унітарного підприємства або господарського товариства та/або його акціонерів (учасників), або його дочірнього підприємства, філії, представництва та/або інших відокремлених підрозділів та/або їх посадових осіб; 4) отримує або отримувала від такого державного унітарного підприємства або господарського товариства, або його дочірнього підприємства, філії, представництва та/або іншого відокремленого підрозділу будь-які доходи, крім доходів у вигляді винагороди за виконання функцій члена наглядової ради; 5) є власником корпоративних прав такого господарського товариства (самостійно або разом з афілійованими особами) або представляє інтереси такого власника; 6) є державним службовцем чи представником держави; 7) є аудитором такого державного унітарного підприємства або господарського товариства, або була ним протягом певного періоду за останні три роки, що передували її призначенню (обранню) до наглядової ради;

Закон України «Про акціонерні товариства» [101]	Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [128]
9) є близькою особою осіб, зазначених у пунктах 1-8; 10) не відповідає додатковим критеріям, встановленим статутом або іншими внутрішніми документами товариства».	8) бере участь в аудиті такого державного унітарного підприємства або господарського товариства, або його дочірнього підприємства, філії, представництва та/або іншого відокремленого підрозділу як аудитор, який працює у складі аудиторської організації, або брала участь у такому аудиті протягом певного періоду за останні три роки, що передували її призначенню (обранню) до наглядової ради; 9) має або мала протягом останнього року господарські або цивільно-правові відносини з таким державним унітарним підприємством або господарським товариством, або його дочірнім підприємством, філією, представництвом та/або іншим відокремленим підрозділом безпосередньо чи як акціонер (учасник), керівник або член виконавчого органу суб'єкта господарювання, яке має або мало такі зв'язки; 10) працювала на посаді незалежного члена у складі наглядової ради такого державного унітарного підприємства або господарського товариства протягом трьох строків; 11) є близькою особою з особами, зазначеними у пунктах 1-10».

Визначення рівня значущості методів мотиваційного механізму відносно
досягнення відповідних цілей

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Ціль 1							
2		M1	M2	M3	M4	M5	Mнорм	b _j
3	M1	1	2	1	2	1	7	0,3043
4	M2	0	1	2	1	2	6	0,2609
5	M3	1	0	1	1	0	3	0,1304
6	M4	0	1	0	1	0	2	0,087
7	M5	1	0	1	2	1	5	0,2174
8	Всього						23	
9								
10	Ціль 2							
11		M1	M2	M3	M4	M5	Mнорм	b _j
12	M1	1	2	2	2	1	8	0,3478
13	M2	0	1	1	1	2	5	0,2174
14	M3	0	1	1	1	1	4	0,1739
15	M4	0	1	1	1	0	3	0,1304
16	M5	1	0	1	2	1	5	0,2174
17	Всього						25	
18								
19	Ціль 3							
20		M1	M2	M3	M4	M5	Mнорм	b _j
21	M1	1	1	1	1	1	5	0,2174
22	M2	1	1	1	1	1	5	0,2174
23	M3	1	1	1	1	1	5	0,2174
24	M4	1	1	1	1	1	5	0,2174
25	M5	1	1	1	1	1	5	0,2174
26	Всього						25	
27								
28	Ціль 4							
29		M1	M2	M3	M4	M5	Mнорм	b _j
30	M1	1	2	2	2	2	9	0,3913
31	M2	0	1	0	0	0	1	0,0435
32	M3	0	2	1	0	0	3	0,1304
33	M4	0	2	2	1	2	7	0,3043
34	M5	0	2	2	0	1	5	0,2174
35	Всього						25	
36								
37	Ціль 5							
38		M1	M2	M3	M4	M5	Mнорм	b _j
39	M1	1	0	1	2	2	6	0,2609
40	M2	2	1	1	1	2	7	0,3043
41	M3	1	0	1	1	0	3	0,1304
42	M4	0	1	0	1	0	2	0,087
43	M5	0	1	1	2	1	5	0,2174
44	Всього						23	
45								

Додаток М

СПИСОК ЗАРАХОВАНИХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Ковальова О.П. Генезис та реалії корпоративного управління в Україні . *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2018. Вип. 32. С. 64-74. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/152468>
2. Ковальова О.П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності наглядових рад підприємств . *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* Харків, 2019. Вип. 34. С. 86-98. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/188688>
3. Ковальова О. П. Використання тесту Хогана для вдосконалення процесу кадрового забезпечення суб'єктів корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* Харків, 2020. Вип. 36. С. 155-167. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/221067>
4. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків.: ХНАДУ, 2022. Вип. 39. С. 45-54. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/261341>. *Особистий внесок: у розробленні методичного підходу до оцінювання компетентностей корпоративного менеджменту.*
5. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків: ХНАДУ, 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268076>. *Особистий внесок: в обґрунтуванні науково-методичного забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту.*
6. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2023. №81-82. С.281-289. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/81-82-1.pdf> *Особистий внесок: у формуванні теоретичних положень кадрового забезпечення корпоративного менеджменту.*

7. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування наглядових рад як основи забезпечення якості корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків: ХНАДУ, 2023. Вип. 41. С.19-36. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292765>. *Особистий внесок: в розробленні процесу формування наглядових рад.*

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Публікації апробаційного характеру

8. Ковальова О.П. Історичне підґрунтя зародження та визначення поняття “корпоративне управління”. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (28 листопада 2018 року). – Харків, ХНАДУ, 2018. С. 234 -238.

9. Ковальова О.П. Визначення компетенцій суб’єктів корпоративного управління. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21 лист. 2019 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. С. 480-484 URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/>

10. Ковальова О.П. Значення наглядових рад при прийнятті стратегічних рішень у різних системах корпоративного управління. Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18-19 грудня 2019 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. – Київ, 2019.С. 274-278.

11. Ковальова О.П. Нетрадиційні методи відбору у процесі кадрового забезпечення на посаду членів наглядової ради. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (05 лист. 2020 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2020. С. 177-179. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/>

12. Ковальова О.П. Концепція “зеленого офісу” як основа корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. Pp. 544-548. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-6-8-oktyabrya-2021-god>

13. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Особливості формування компетенцій членів наглядової ради. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXI міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2022, 17-20 травня 2023 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 1405 с. С.736. URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/?ogbl#inbox/FMfcgzGsmhTNrMncqVjsJzWDXFdSnBrV?projector=1&messagePartId=0.2>

14. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Основні аспекти кадрового забезпечення корпоративного управління. Матеріали XIX науково-практичної міжнародної конференції УДУЗТ «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика», 2023. С. 236-237. URL: <http://mt.kart.edu.ua/images/stories/tezi.pdf>

15. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Особливості функціонування та розвитку корпоративного сектору в Україні. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24 листопада 2023 року). - Х.: ХНАДУ. - 2023. С.240 - 242

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

Статті у виданнях іноземних держав

16. Kryvoruchko O.N., Kovalova O.P. Corporate governance in Ukrainian state-owned enterprises: progress of implementation and main obstacles. Construction economics and management scientific and practical journal. *Tikintinin iqtisadiyyati və menecment elmi-praktiki jurnal*. 2021, № 3 (16), pp. 18-28. URL: <https://azmiu.edu.az/upload/ckeditor/179756656.pdf>. *Особистий внесок:* у встановленні особливостей впровадження корпоративного управління на українських державних підприємствах.

Додаток Н

Акти та довідки про впровадження результатів дослідження

№ 6/1248 від 21 жовтня 2021р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
Ковальової Оксани Павлівни
на тему «Кадрове забезпечення корпоративного управління
підприємствами»

Ми, що підписалися нижче, представники Харківського національного автомобільно-дорожнього університету: проф., д.е.н. Криворучко О.М., аспірант Ковальова О.П. і підприємство (організація):

Товариство з обмеженою відповідальністю «Експрес»

адреса: м.Харків, пров. Ботанічний, 4

Директор: О.І. Степко

склали акт про те, що результати дисертаційної роботи Ковальової О.П. на тему "Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємствами", впроваджені у виробництво шляхом використання науково-методичних рекомендацій щодо формування кадрового забезпечення АТП.

Назва впровадженого результату	Досягнутий фактичний ефект		
	економічний	соціальний	організаційний
Науково-методичні рекомендації щодо формування кадрового забезпечення АТП	Підвищення ефективності використання персоналу АТП	Підвищення задоволеності працівників АТП	Підвищення рівня організації робіт з управління персоналом АТП

Акт виданий без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Представники ХНАДУ:

 Криворучко О.М.

 Ковальова О.П.

Представники підприємства,
що впроваджує результати:
Директор ТОВ «Експрес»,



 Степко О.І.

№ 1099 від 8.10 2021 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
Ковальної Оксани Павлівни
на тему «Кадрове забезпечення корпоративного управління
підприємствами»**

Довідка надана у підтвердженні того, що ТДВ «АТП-16363» використовує розроблені Ковальною О.П. науково-методичні положення щодо оцінювання кадрового забезпечення корпоративного управління підприємством. Запропонований автором методичний підхід має практичне значення та використовується для залучення та відбору управлінського персоналу АТП, створення висококваліфікованого колективу відповідальних і лояльних працівників усіх рівнів управління.

Представлені положення мають практичну цінність для підприємств автомобільного транспорту, а їх впровадження у діяльність ТДВ «АТП-16363» дозволить підвищити ефективність залучення, відбору та використання персоналу АТП.

Довідка видана без фінансових зобов'язань ТДВ «АТП-16363» перед автором.

Директор
ТДВ «АТП-16363»,
м. Харків



Л.Ф. Кривенко

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Ковальної Оксани Павлівни
на тему: «Кадрове забезпечення корпоративного управління
підприємств» на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Довідка надана у підтвердження того, що Міністерство фінансів України використовує розроблений Ковальною О.П. теоретико-методичний підхід до формування системи підбору членів наглядових рад, який відрізняється поетапним оцінюванням професійної компетентності кандидатів у члени ради; порівняльним оцінюванням як частини процесу підбору та встановленням рівня ділової активності членів наглядової ради.

Представлені положення мають практичну цінність, а їх впровадження у процес підбору членів наглядових рад дозволить підвищити ефективність пошуку, залучення кандидатів, що вплине на колективну придатність наглядової ради та ефективність роботи підприємств та банків.

Довідка видана без фінансових зобов'язань Міністерства фінансів України перед автором.

Заступник директора
Департаменту фінансової політики –
начальник відділу з питань банківських
послуг та координації взаємодії з НБУ
Міністерства фінансів України

28.12.2023р.



Володимир БОГОЛІЙ



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

61002, вул. Ярослава Мудрого, 25, м. Харків, тел. (057) 700-38-66, факс (057) 700-38-65, E-mail: admin@khadi.kharkov.ua

29.12.2023р. № 1616/48

На № _____

Довідка

про використання окремих положень і розробок
кваліфікаційної наукової праці Ковальної Оксани Павлівни
на тему: "Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств",
яку подану на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент"

У навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Корпоративне управління», «Креативний менеджмент», а також в процесі курсового і дипломного проектування для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 "Менеджмент" використовуються рекомендації, розроблені в дисертації Ковальної Оксани Павлівни на тему "Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств".

Перший проректор ХНАДУ, проф.



Анжеліка БАТРАКОВА

Завідувачка кафедрою
менеджменту, проф.

Оксана КРИВОРУЧКО